



## **ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA**

### **LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTARON EN EL SENCE CON LA IMPLEMENTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2008**

**Alumnas: Brenet Luengo, Francis  
Gana Soto, Elizabeth  
Profesora Guía: Pérez Flores, Gladys**

**Tesis Para Optar Al Título de Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública**

**Santiago 2013**

**Agradecimiento:**

*Mis agradecimientos a mi madre por su apoyo incondicional y por su ejemplo de vida y esfuerzo a prueba de todo.*

*A mi hijo por su paciencia, apoyo absoluto y amor, ese amor que día a día me da la fuerza y la inspiración a ser mejor como madre y persona.*

*A mis hermanos, porque sé que están y estarán cuando nos necesitemos.*

*Francis Brenet Luengo.*

## **Agradecimiento:**

*Los tiempos son cada día más cortos, y nos alejan de las cosas y de las personas que amamos.*

*Ha culminado una hermosa etapa de mi vida, este logro profesional no lo hubiera podido conseguir sin el gran apoyo y la comprensión que me dieron, a mi pequeña hija Vanessa, mi marido Guillermo quien cuidó de ella cuando yo estaba en clases y el de mis padres que estuvieron conmigo en todo momento, también cuando ambos estábamos estudiando y además cuidaron de nuestra bebé, esperando a que llegáramos.*

*A todos les doy las gracias y los amo mucho.*

**Elizabeth Patricia Gana Soto**

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO: FRANCIS BRENET LUENGO .....	2
AGRADECIMIENTO: ELIZABETH GANA SOTO .....	3
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES.....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.2. OBJETIVO DE ESTUDIO .....	9
1.3. OBJETIVO GENERAL .....	10
1.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.6. METODOLOGÍA PROPUESTA. ....	11
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SENCE.....	12
2. HISTORIA DEL SENCE .....	13
2.1. ORIGEN. ....	13
2.2. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	15
2.2.1. MISIÓN.....	15
2.2.2. ORGANIGRAMA DEL SERVICIO (SENCE) .....	16
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO .....	28
3 MARCO TEÓRICO.....	29
3.1 INTRODUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	29
3.2. HISTORIA Y ETAPAS DEL CONCEPTO DE CALIDAD.....	30
3.3. DETALLES DE LAS ETAPAS DE LA CALIDAD.....	34
3.3.1. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS DEL CONCEPTO DE CALIDAD? .....	37
3.3.2. ¿CÓMO SE APLICA LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA? .....	39
3.3.3. MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS .....	41
3.3.4 ATENCIÓN A LOS PROCESOS.....	42
3.3.5 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL APARATO PÚBLICO? .....	43
3.4 ¿QUÉ ES LA NORMA ISO 9001? .....	45

3.4.1.	¿QUÉ TIPO DE NORMA ES LA ISO 9001?.....	46
3.4.2.	HISTORIA DEL ESTÁNDAR 9001 .....	47
3.4.3.	BENEFICIOS INTERNOS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	48
3.4.4.	BENEFICIOS EXTERNOS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. ....	49
3.4.5.	RAZONES PARA CERTIFICARSE.....	49
3.5	EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS .....	49
3.5.1.	CÓMO ENFOCAR A PROCESOS UN SISTEMA DE GESTIÓN.....	51
3.5.2.	IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS.....	52
3.5.3.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO.....	55
3.5.4.	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (PMG) .....	56
3.5.5.	IMPACTO EN LAS EMPRESAS PRIVADAS VERSUS EL SECTOR PÚBLICO. ....	59
CAPÍTULO IV: MANUAL DE CALIDAD PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....		67
4.	MANUAL DE CALIDAD DEL SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO (SENCE). .	68
CAPÍTULO V: PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS PARA EL S.G.C.....		73
5.	PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS PARA EL S.G.C. EN EL SENCE.....	74
5.1.	PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS ESPECÍFICOS.....	77
5.1.1.	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS Y DE BIENES Y SERVICIOS .....	118
CAPÍTULO VI: DESARROLLO DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ENCUESTAS. ....		78
6.	DESARROLLO DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	79
6.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	79
6.2.	ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS. ....	84
6.3.	TABULACIÓN DE LA ENCUESTA 2011 .....	87
6.4	ANÁLISIS DE LOS GRÁFICOS DE LA ENCUESTA .....	89
CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		96
7.	CONCLUSION.....	97
7.1.	RECOMENDACIONES:.....	100
GLOSARIO .....		103
BIBLIOGRAFÍA .....		112

**CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES**

## **1. INTRODUCCIÓN**

La modernización del Estado, es una preocupación constante en las diferentes épocas que ha enfrentado la Administración Pública (AP), ya que en los últimos tiempos, se ha visto sobrepasada por la enorme cantidad de información que es demandada por la ciudadanía. Esto ha obligado a integrar distintos instrumentos con el fin de mejorar continuamente sus procesos y obtener resultados más eficientes.

Este estudio tratará la implementación y certificación de la Norma ISO 9001:2008 al interior de Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). Esta Norma tiene un rol relevante cuyo fin es mejorar la calidad de los procesos, enfocada en una nueva idea de tipo gerencial en la modernización del sector público, que tiene como objetivo, entre otros, aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requerimientos.

Al implementar un Sistema de Gestión de Calidad, específicamente en SENCE, no fue una tarea fácil, y en esta investigación se pretende determinar cuáles fueron las principales dificultades que se presentaron al momento de la implementación y certificación, de esta norma en el servicio en estudio.

El SENCE implementó y certificó los sistemas del Programa de Mejoramiento a la Gestión (PMG) además de los productos estratégicos del Servicio bajo la Norma ISO desde el año 2006 al 2011. Se constató que los funcionarios a cargo de los sistemas no lograban integrar totalmente el Sistema de Gestión de Calidad y los beneficios que le otorgaba a su gestión.

En este estudio se entregarán algunos elementos que permitan demostrar que implementar y certificar este tipo de Norma no es una tarea fácil, ya que durante la aplicación de la Norma, se presentaron dificultades que se debieron resolver sobre la marcha, lo que originó resistencia por parte de los funcionarios encargados de los procesos a certificar lo que dificultó aún más la ejecución de dicha tarea.

Esta investigación presentará algunas recomendaciones, como factores importantes al momento de establecer un sistema de gestión de calidad en el servicio, necesarios para tomar en cuenta y que no traigan consecuencias negativas, que repercutan en los funcionarios y en el público en general, y a la vez acrecienten la resistencia a establecer en un futuro la aplicación de esta Norma ISO.

## 1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

### Planteamiento del Problema.

El Sistema de Gestión de Calidad se ha instaurado desde el año 2005 a todos los Servicios Públicos<sup>1</sup> de nuestro país, como parte de la Modernización del Estado.

El Servicio en estudio (SENCE), empieza a implementar el Sistema de Gestión de Calidad desde el año 2006, con los sistemas de Capacitación y Planificación y Control de Gestión, hasta llegar a los procesos estratégicos de bienes y servicios.

Este estudio revelará algunos problemas que se presentaron al momento de incorporar la Norma ISO 9001 en este servicio, y si los/las funcionarios/as que participaron lo asimilaron e integraron en su trabajo diario.

## 1.2. OBJETIVO DE ESTUDIO

### Pregunta de Investigación

Ante lo expuesto anteriormente, hemos considerado buscar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

*¿Cuáles fueron los problemas que se presentaron en el SENCE con la implementación y certificación de la Norma ISO 9001:2008?*

---

<sup>1</sup> El Programa Marco se aplica a todos los servicios, el proceso de formulación del PMG considera como situación especial que debido a características particulares del servicio, el cumplimiento de la etapa que se compromete en el "objetivo de gestión" pudiera concretarse de un modo ligeramente distinto de lo señalado en el Programa Marco, no alterando la esencia de la etapa.

[http://www.dipres.gob.cl/control\\_gestion/PMG/documento%20tecnico%20pmg%202006.pdf](http://www.dipres.gob.cl/control_gestion/PMG/documento%20tecnico%20pmg%202006.pdf)

### **1.3. OBJETIVO GENERAL**

El estudio tiene por objeto determinar y analizar el Sistema de Gestión de Calidad establecida en el Servicio y las razones por el cual no fue comprendido ni aceptado en forma efectiva por los funcionarios, pese a los resultados positivos de la encuesta entregada por ellos.

### **1.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Identificar factores críticos que se produjeron en la implementación y certificación de la Norma ISO en el Servicio.
- Analizar las dificultades en la integración de las labores realizadas por los funcionarios(as), en la implementación de la Norma ISO 9001:2008.
- Explicar el grado de aporte que tuvo la implementación y certificación de la Norma en el SENCE.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

El estudio permitirá entender las razones por las cuales el sistema de gestión de calidad en el Servicio, no logro ser entendido en su conjunto por todos los funcionarios involucrados en el proceso, ni tampoco visualizado positivamente como una herramienta que ayudaría en su trabajo diario (ser eficiente). Además, se pretende realizar recomendaciones e identificar factores que sirvan para implementar de mejor manera el Sistema de Gestión de Calidad, ya sea en el Servicio analizado, (esto si en el futuro si se quiere retomar la implementación de este sistema) o en otros servicios públicos que presentan dificultades similares al objeto de estudio.

## **1.6. METODOLOGÍA PROPUESTA.**

La presente tesis es una investigación descriptiva (se expone) y explicativa, que pretende dar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos, personas y precisar los problemas por los cuales no se logró establecer exitosamente el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en las funciones que realizaban los encargado/as.

**CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DEL  
SENCE**

## **2. HISTORIA DEL SENCE<sup>2</sup>**

### **2.1. ORIGEN.**

En el año 1976 se promulga el D.L N° 1446, denominado también “Estatuto de Capacitación y Empleo”, primer cuerpo legal que se dictó en Chile sobre esta materia, y que incluye la creación del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). El SENCE se constituyó como organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica de derecho público, que se relaciona con el Gobierno, a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

El Sistema de Capacitación y Empleo establecido por el D.L., tuvo por objeto procurar un adecuado nivel de empleo, con el fin de hacer posible, tanto el progreso de los trabajadores como la mejor organización y productividad de las empresas y la eficiencia de los servicios e instituciones del Sector Público.

Esta iniciativa marca un cambio radical respecto de la función del Estado en la formación laboral de los adultos, pasando de una condición de operador directo a otra de regulador y cofinanciador de actividades de capacitación, demandadas por las empresas y ejecutadas por organismos privados, denominados “Organismos Técnicos de Ejecución (OTE) “.

En 1988 se promulga la Ley N° 18.709 que introduce nuevas modificaciones al D.L N° 1446, de 1976, orientadas a perfeccionar el funcionamiento del Sistema de Capacitación y Empleo. Se establece que el SENCE debe promover acciones de orientación ocupacional y coordinar la acción de las entidades que deban intervenir en la ejecución de las mismas.

---

<sup>2</sup> RECUESTO CRONOLÓGICO DEL PAPEL DEL ESTADO EN EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN EN CHILE, [http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/RES\\_CAPCHILE\\_agosto2003\\_.pdf](http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/RES_CAPCHILE_agosto2003_.pdf)

En el año 1997 se promulga la Ley N° 19.518, la que introduce importantes modificaciones al Estatuto de Capacitación y Empleo.

En el año 1999 se realizó la Certificación ISO 9002:1994. Con fecha 20 de diciembre, la institución internacional especializada en la materia, Bureau Veritas Quality International, acreditó oficialmente que el "Proceso de constitución de Organismos Técnicos de Capacitación en la Región Metropolitana" cumplía con las normas mundiales de calidad identificadas bajo el código ISO 9002:1994.

Esta certificación es muy relevante dado que se constituyó en el primer caso acreditado en la Administración Pública de Chile y de Sudamérica.

En el año 2001 la capacitación del sector público se inserta en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)<sup>3</sup> como contraparte. El Ministerio de Hacienda incluye el tema de la capacitación, como primer componente del Programa de Mejoramiento de la Gestión, al que deben adscribirse la gran mayoría de las instituciones públicas, Con ello, se da un gran impulso en el posicionamiento de este subsistema en las agendas de trabajo de los directivos de cada Servicio Público.

El Servicio Nacional de Capacitación de Empleo (SENCE) a la fecha con sus distintos programas, sigue buscando el desarrollo económico del país, aportar a la generación de nuevas oportunidades para el pleno empleo y, asimismo, evitar la descapitalización social que implica el desempleo.

---

<sup>3</sup> RECUENTO CRONOLÓGICO DEL PAPEL DEL ESTADO EN EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN EN CHILE, [http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/RES\\_CAPCHILE\\_agosto2003\\_.pdf](http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/RES_CAPCHILE_agosto2003_.pdf)

## **2.2. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.**

### **2.2.1. Misión<sup>4</sup>**

Contribuir en el logro de mejores condiciones de vida para la población chilena a través de mejorar las condiciones de empleabilidad de las personas, a través de la entrega de formación de competencias técnicas y laborales que aumenten el capital humano de quienes están en el mercado laboral o buscan ingresar a él; y entendiendo las necesidades de las empresas y de los trabajadores; y a través de proveer mejores condiciones de acceso al trabajo, generando mecanismos de encuentro efectivo entre quienes demandan trabajo y quienes ofrecen trabajo. SENCE orienta su quehacer a los trabajadores dependientes, a trabajadores por cuenta propia, a micro y a pequeños empresarios.

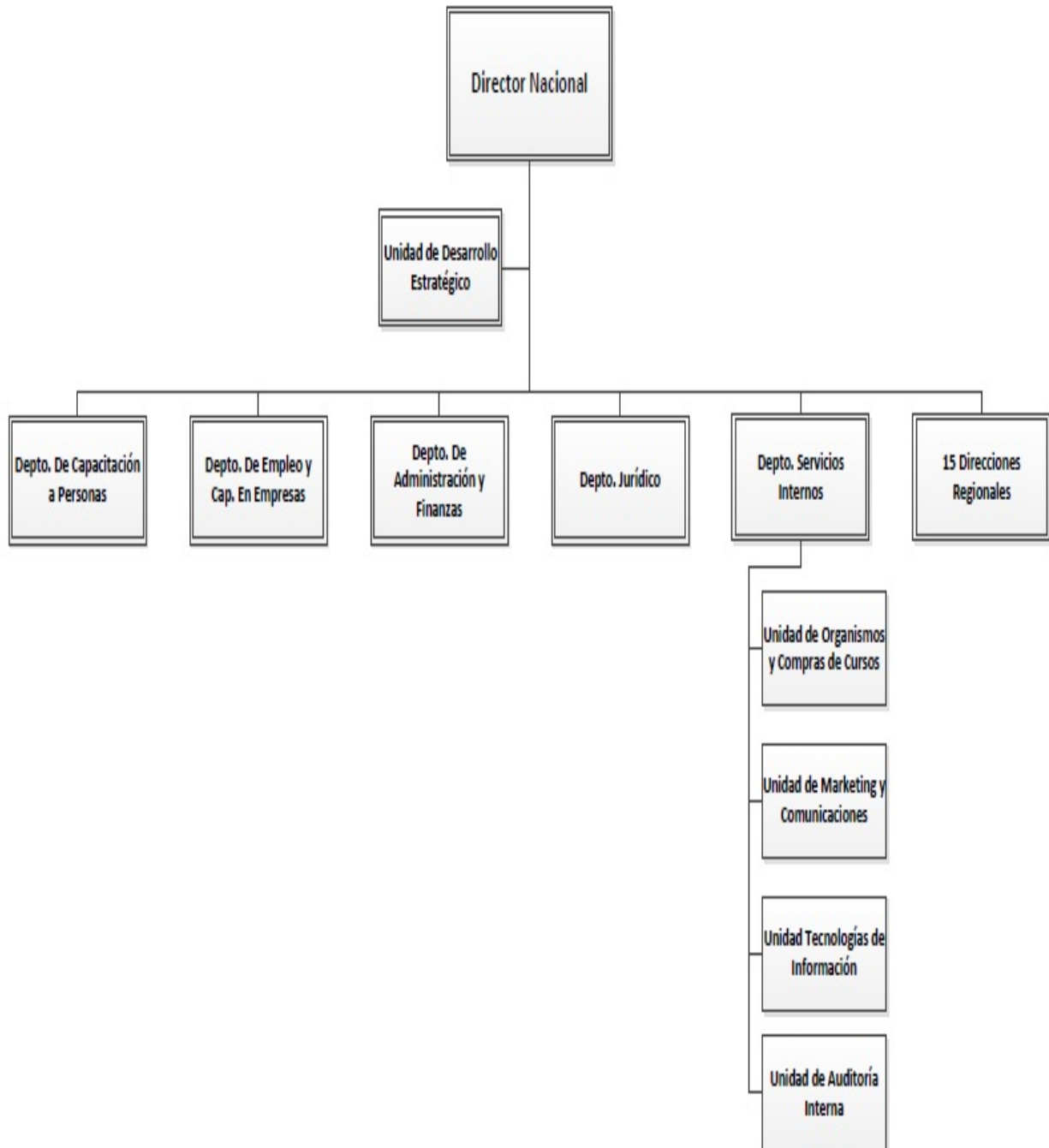
#### **Funciones**

- Supervigilar el funcionamiento del sistema de capacitación y difundir la información pública relevante para el funcionamiento eficiente de los agentes públicos y privados que actúan en dicho sistema.
- Estimular las acciones y programas de capacitación que desarrollen las empresas a través de la aplicación del incentivo tributario, y administrar programas sociales de capacitación.
- Promover y coordinar actividades de orientación ocupacional a las trabajadoras y trabajadores, principalmente a través de las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL).
- Fomentar la calidad de los servicios que presentan las instituciones intermedias (OTIC) y ejecutoras de capacitación (OTEC).

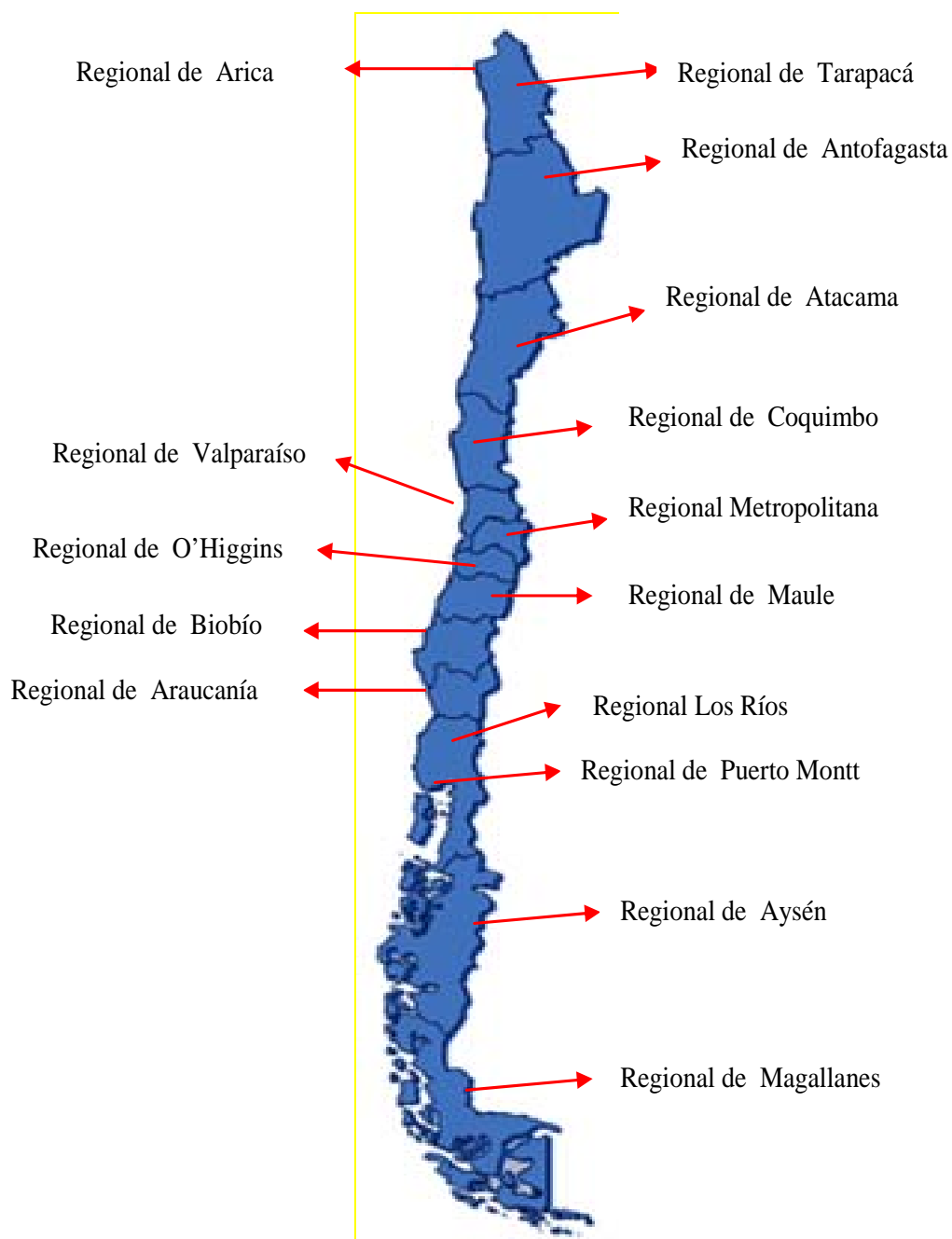
---

<sup>4</sup> Cita textual de la misión versión 2013 del SENCE.

## 2.2.2. Organigrama del Servicio (SENCE)



A continuación se desglosa cada una de las Direcciones Regionales a Nivel Nacional del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.



## **Servicios que presta el SENCE<sup>5</sup>**

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) es un organismo técnico del Estado descentralizado que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo. Administra un incentivo tributario que el Estado ofrece a las empresas para capacitar a su personal y una acción subsidiaria por medio de un programa de becas de capacitación financiadas con recursos públicos. Fue integrante del Comité Espejo Nacional para la elaboración de la ISO 26000 en Responsabilidad Social.

### **Líneas de acción**

#### **Franquicia Tributaria de Capacitación**

Es un incentivo tributario para que las empresas reduzcan de sus impuestos la inversión que efectúan por concepto de capacitación de sus trabajadores.

#### **Formación en el Puesto de Trabajo**

Insertar en un puesto de trabajo a personas desocupadas, cesantes o que buscan trabajo por primera vez, a través de la entrega de un incentivo a las empresas. Además busca que las personas desarrollen competencias en un oficio gracias a la formación en su mismo puesto de trabajo y a un bono para capacitarse.

#### **Bono al trabajo de la mujer**

Para ser beneficiaria, debe tener entre 25 y 59 años, contar con Ficha de Protección Social y pertenecer al 30% socioeconómicamente más vulnerable de la población, lo que depende del puntaje de la Ficha y de los ingresos familiares por persona.

---

<sup>5</sup> Extraído desde página WEB [www.SENCE.cl](http://www.SENCE.cl) sobre los programas.

El monto de este bono se calcula según nivel de ingresos y se pagará dos meses después de tu postulación.

Además, el Bono al Trabajo de la Mujer entrega un aporte al empleador lo que busca incentivar la contratación de mujeres que pertenecen a los grupos más vulnerables de nuestro país, la que es todavía muy baja.

La trabajadora podrá recibir este beneficio durante cuatro años continuos, mientras que cada empleador podrá recibir el subsidio por 24 meses.

### **Formación para el Trabajo (FOTRAB)**

Formación para el Trabajo es una iniciativa del Gobierno de Chile que busca aumentar las posibilidades de inserción laboral de hombres y mujeres entre 18 y 65 años, mediante un modelo de capacitación integral entregada por Entidades Formadoras, especializado en la formación en oficios.

Los planes formativos (cursos) están dirigidos a quienes cuenten con Ficha de Protección Social menor o igual a 11.734 puntos, sin una carrera técnica o profesional, y que se encuentren en búsqueda de nuevas oportunidades laborales, aumentar sus remuneraciones, o mejorar su calidad de vida.

Formación para el Trabajo es un programa que busca generar las oportunidades para acceder al mercado laboral, a través de la entrega de una beca gratuita al alumno/a.

Los cursos de capacitación incluyen lo siguiente:

- Planes formativos (cursos) confeccionados en base a un levantamiento de perfiles ocupacionales críticos según la necesidad del mercado laboral.

- Formación en un oficio, con desarrollo de competencias transversales de empleabilidad, tutoría, entre otros.
- Práctica laboral y/o asistencia técnica.
- Duración promedio de la formación: 4 meses.
- Apoyo a la salida laboral, tanto en forma dependiente como independiente.
- Certificados y/o licencias habilitantes en los casos que corresponda al oficio.
- Formación, certificados y licencias habilitantes 100% gratuitos.
- Subsidio de movilización y alimentación de \$3.000 diarios, por día asistido, durante la formación y práctica laboral.
- Subsidio de herramientas de hasta \$200.000, para cursos con asistencia técnica.
- Seguro contra accidentes durante la formación y práctica laboral.

### **Línea Sectorial:**

Formación para el Trabajo tiene una línea especial de formación denominada Sectorial, que tiene como objetivo específico generar competencias laborales de acuerdo a los requerimientos de capital humano de distintos sectores productivos, entre ellos Minería, Transporte, Forestal y otros, basados en información sobre la cantidad y nivel de calificación de la fuerza laboral que se requiere.

### **Bono Trabajador Activo:**

El Bono Trabajador Activo tiene por objetivo aumentar la empleabilidad y movilidad laboral de los/as trabajadores/as de país, mediante la capacitación, pertinente que mejore sus competencias laborales.

Podrán postular al beneficio las trabajadoras entre 18 y 60 años de edad y los trabajadores entre 18 y 65 años de edad.

## **Requisitos de Postulación**

\* Tener un mínimo de 12 cotizaciones continuas o discontinuas a lo largo de la vida laboral, con una remuneración promedio imponible mensual de hasta \$600.000.

## **Bono Empresa & Negocios**

El Bono Empresa & Negocio tiene por objetivo aumentar la productividad del negocio de micro y pequeños/as empresarios/as a través de herramientas de capacitación que potencien su capacidad de gestión.

Podrán postular al bono los/as dueños/as, socios/as y representantes legales de micro y pequeñas empresas, en conformidad a las definiciones del artículo segundo de la Ley 20.416, que tengan iniciación de actividades, ya sea como persona natural o jurídica.

Asimismo, podrán acceder los/as trabajadores/as por cuenta propia y pertenecientes a registros especiales: pescadores artesanales registrados en Sernapesca, Feriantes registrados en municipalidades, dueños de taxis y colectivos inscritos en el Registro Nacional de Transporte Público de Pasajeros (RNTPP) del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, o emprendedores/as en situación especial avalados por alguna institución del Estado o Municipal.

Los registros de beneficiarios/as que no sean verificables a través de la web del SII ([www.sii.cl](http://www.sii.cl)) e integren el registro especial descrito precedentemente, serán actualizados por SENCE.

### **Becas Fondo Cesantía Solidario**

Está dirigido a mujeres y hombres que sean beneficiarios(as) activos(as) del Seguro de Cesantía (FCS) al momento de la postulación a la beca. Es decir, que se encuentren dentro del proceso de certificación de beneficios del FCS.

Se entiende por proceso de certificación, la presentación en la Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL) que deben realizar los(as) beneficiarios(as) del FCS una vez al mes para acreditar su condición de cesantes y así acceder a los pagos del seguro.

#### **Beneficios:**

Los beneficios que se otorgarán a las personas seleccionadas serán los siguientes:

- Financiamiento total de un curso de capacitación (con un monto máximo por persona de \$250.000) que cada beneficiario elegirá según su preferencia o interés, de acuerdo a las condiciones que se establecen en la convocatoria.
- Un seguro en caso de accidentes.

### **Becas Franquicia Tributaria**

Mejorar las competencias laborales y facilitar el acceso a un empleo o actividad de carácter productivo a trabajadores de menor calificación y remuneración, que se desempeñen en empresas que no sean adherentes ni aportantes de los Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC) y a cesantes o personas que buscan trabajo por primera vez.

## **¿Cuáles son sus características?**

Son becas de capacitación en oficios, con enfoque basado en competencias laborales, en aquellos casos en que se hayan determinado perfiles bajo esta concepción. Son totalmente gratuitas para los beneficiarios quienes contarán con un subsidio de movilización y colación, como también de útiles o herramientas cuando corresponda. Además, dispondrán de un Seguro de Accidentes Personales, el cual tendrá una vigencia igual o superior a la duración del curso (con práctica laboral incluida, si corresponde).

### **Transferencia Sector público**

SENCE suscribe anualmente convenios de traspaso de fondos con organismos de la Administración del Estado con el objeto de facultarlos para que, con recursos del SENCE, desarrollen programas o cursos de capacitación en oficio para sus beneficiarios/as.

El Programa de Transferencias al Sector Público tiene cobertura nacional y contempla cursos de capacitación que aseguren competencias de empleabilidad, emprendimiento, prácticas laborales y/o profesionales, alfabetización digital, capacitación en oficio e inglés, en el marco de la capacitación ocupacional.

Las instituciones públicas que realicen licitaciones para la ejecución de cursos de capacitación con Organismo Técnicos de Capacitación, OTEC, deberán aplicar el procedimiento establecido en la Ley de Compras N° 19.886.

En su reglamento primero opera el Convenio Marco, luego la Licitación Pública, la Licitación Privada y excepcionalmente el Trato Directo, conforme a las disposiciones de la Ley N° 19.886 y el

reglamento contenido en el Decreto Supremo N° 250, de 2004, del Ministerio de Hacienda.

Las Instituciones Públicas deben asegurar a los beneficiarios del Programa, contra los riesgos o contingencias de accidentes a causa o con ocasión de su asistencia a los cursos de capacitación.

Los cursos no tienen costo asociado para los/as beneficiados/as y su tiempo de realización dura entre 12 y 22 meses.

### **Mujer Trabajadora y jefa de Hogar**

#### **Objetivo:**

Capacitar a las mujeres jefas de hogar en un oficio para aumentar su movilidad y empleabilidad. Estos cursos de capacitación son entregados a través de Organismos Técnicos de capacitación a beneficiarias seleccionadas por Sernam, los cuales pueden ser orientados al trabajo dependiente o independiente.

#### **Requisitos preferentes de los postulantes:**

Mujeres jefas de hogar, de 18 a 65 años, pertenecientes a los quintiles I, II y III, beneficiarias del Programa Mujer Trabajadora y Jefa de Hogar de SERNAM.

#### **Operación:**

- Sernam selecciona a las beneficiarias y deriva listados con su identificación a Sence.
- Las beneficiarias reciben formación en oficios a través de clases presenciales con una duración aproximada de 180 horas.
- Las beneficiarias que egresan de esta fase pueden realizar una práctica en empresas o ejecutar un proyecto de emprendimiento con asistencia técnica del organismo capacitador.

- El programa contempla un subsidio por concepto de movilización y un seguro contra accidentes.

### **Certificación de Competencias Laborales**

- Objetivo: Apoyar la instalación del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales en Chile, fomentando el desarrollo del capital humano a través del reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, independientemente de la forma en que los hayan adquirido, favoreciendo así sus oportunidades de aprendizaje permanente y el reconocimiento y valorización de su trayectoria laboral por parte de los diversos sectores productivos.
- Cómo se ejecuta este programa: A través de convenios de transferencia de recursos entre el Sence y Asociaciones Gremiales u organizaciones de trabajadores, los que seleccionan, evalúan y certifican a los participantes del programa.

#### Beneficiarios, características y requisitos

- Trabajadores de empresas adheridas a Asociaciones Gremiales que presenten propuestas de evaluación y certificación de competencias al Sence
- Trabajadores adheridos a organizaciones sindicales que presenten propuestas de evaluación y certificación de competencias al Sence.
- Los participantes deben poseer experiencia laboral en el área en que serán evaluados.
- Las experiencias deben utilizar los perfiles ocupacionales vigentes en ChileValora, [www.chilevalora.cl](http://www.chilevalora.cl)



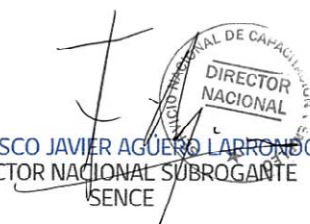
## POLÍTICA DE CALIDAD

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) tiene como **Misión Institucional**, “Contribuir a aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas, a través de la aplicación de políticas e instrumentos para el mercado de la Capacitación, Empleo e Intermediación Laboral, que propenda al desarrollo de un proceso de formación permanente”.

En este contexto, SENCE se ha comprometido al mejoramiento continuo de su Sistema Unificado de Gestión de Calidad, basado en la Norma ISO 9001, el que incluye procesos que contribuyen al logro de su Misión Institucional, considerando, cuando corresponda, el enfoque de género y la perspectiva territorial.

La gestión de la Institución se basa en lograr la satisfacción de las expectativas de la ciudadanía, destacando como pilar fundamental la calidad de sus procesos y productos.

Para este fin, se invierte en el desarrollo de las competencias de los equipos de trabajo mediante la entrega de capacitación permanente y en el mejoramiento de la infraestructura y ambientes de trabajo para hacerlos adecuados a las necesidades de sus funcionarios(as) y clientes (as).

  
FRANCISCO JAVIER AGÜERO LARRAÍN  
DIRECTOR NACIONAL SUBROGANTE  
SENCE

Fecha de revisión: agosto 2010.

## Objetivos Estratégicos Institucionales

- Conocer y segmentar a los trabajadores, priorizando los recursos de los programas de empleo y capacitación en grupos vulnerables: jóvenes, mujeres jefas de hogar y adultos mayores de 50 años, para la mejora en su empleabilidad y condiciones de acceso al trabajo.
- Desarrollo e implementación de canales de acceso más efectivos de los trabajadores al mercado laboral mediante la consolidación de un sistema público-privado de intermediación laboral.
- Desarrollo e implementación de mejoras en empleabilidad en segmentos objetivos de trabajadores y empresas.
- Mejorar la calidad y pertinencia de la oferta de capacitación y en las competencias que recibe el trabajador, orientándola a la demanda de los sectores económicos productivos y evaluando la oferta y desempeño de los proveedores de servicios de capacitación.
- Resguardar la adecuada utilización de los recursos públicos que son transferidos a los distintos Programas, mediante la realización sistemática de auditorías y fiscalizaciones a los procesos de provisión de bienes y/o servicios que son desarrollados por el mismo Servicio o mediante intermediarios (terceros).
- Excelencia operacional en procesos y sistemas claves de gestión, que apoyada por un proceso de alineamiento estratégico y el desarrollo e implementación de una plataforma tecnológica adecuada, que permita gestionar la institución según los propósitos del Servicio.
- Fuente: Ficha A1 año 2013 del servicio nacional de capacitación

### **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO**

### **3 MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Introducción del Marco Teórico.**

La calidad es un producto o servicio, tal como lo evalúa el usuario al final, es el criterio definitivo para medir el éxito. Esta sencilla lección es muy importante para la viabilidad de las compañías o servicios públicos a largo plazo. Es muy común que estas entidades caigan sin darse cuenta, en la trampa de juzgar la calidad preguntando si todos han cumplido con sus obligaciones. Eso no corresponde a la finalidad de la calidad: que el consumidor o usuario juzgue si la calidad de un producto o servicio vale el precio en relación con el producto o servicio de la competencia.

Las personas son la clave para la calidad. Los ingenieros y los administradores de la calidad pueden proporcionar los mecanismos, las herramientas y las técnicas para el mejoramiento de dicha calidad, sin embargo, cada quien debe reconocer, adoptar y apoyar estos métodos para que el esfuerzo de mejorar la calidad tenga buenos resultados.

Es por eso que vale la pena conocer este recorrido histórico para comprender mejor su verdadero significado, y también para poder evaluar la situación de la institución que ha experimentado el cambio y cuál ha sido su evolución.

La evolución del concepto de calidad desde sus inicios hasta nuestros tiempos en el siglo XXI ha sido muy dinámica. Se ha ido acomodando de la industria a los sectores públicos, habiéndose desarrollado diversas teorías, conceptos y técnicas, hasta llegar a lo que hoy día se conoce como Calidad.

Estas teorías se han desarrollado principalmente en los países más avanzados y emprendedores como Estados Unidos y Japón, siendo en este último donde se inició la implantación en las empresas de la Calidad, su cultura, técnicas y herramientas.

De esto, se puede mencionar a diferentes autores que han ido aportando soluciones y nuevas ideas, y que además han permitido enriquecer los principios de calidad en su aplicación y en los diferentes ámbitos de la empresa o institución. De los autores se destacan: William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip B. Crosby, entre otros.

### **3.2. Historia y etapas del Concepto de Calidad.**

#### **Historia de la Calidad**

¿Qué es la calidad?<sup>6</sup>, se entiende por calidad como el grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos establecidos, ya sean legales o reglamentarias, del cliente interno y externo.

Abordar el tema de calidad implica siempre serios compromisos que indudablemente obligan a referirse a los llamados cinco grandes de la calidad.

Sin embargo, otros autores han surgido después y también son de reconocimiento mundial, pero los aportes de estas cinco personas fueron los que más impacto han ocasionado tanto en el área privada como en lo público, principalmente a fines del siglo XX hasta la fecha.

---

<sup>6</sup> JURAN, J.M.; Gryna, F.M. 1995. Análisis y Planeación de la Calidad. McGraw Hill. México

### **William Edwards Deming.<sup>7</sup>**

Deming es, probablemente, el experto en calidad mejor conocido en Estados Unidos. Fue quien desarrolló el Control Estadístico de la Calidad, demostrando en el año 1940, que los controles estadísticos podrían ser utilizados tanto en operaciones de oficina como en las industriales que permite identificar causas especiales (erráticas, impredecibles) y causas comunes como las sistemáticas de la variación.

Deming enfatiza que la clave para la calidad está en manos de la administración; el 85% de los problemas de la calidad se debe al sistema y sólo el 15% a los empleados.

### **Joseph M. Juran.<sup>8</sup>**

Juran define a la calidad como “lo apropiado para el uso del cliente, es necesario que todos participen desde el principio. Si sólo se hiciera como inspecciones de la calidad, estuviéramos solamente impidiendo que salgan productos defectuosos y no que se produzcan defectos”. Destaca la necesidad del compromiso total de la gerencia a la labor de la calidad, no sólo en el papel de liderazgo, sino con una participación directa.

---

<sup>7</sup> **THOMAS PYZDEK, ROGER W. BERGER**, (1996) “Manual de Control de la Calidad en la Ingeniería, Tomo I, McGraw Hill, México.

<sup>8</sup> **THOMAS PYZDEK, ROGER W. BERGER**, (1996) “Manual de Control de la Calidad en la Ingeniería, Tomo I, McGraw Hill, México.

## **Philip B. Crosby.<sup>9</sup>**

Crosby, llamó mucho la atención. Plantea y desarrolla toda una teoría basado fundamentalmente en donde lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad, de todas las acciones que resaltan 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 un instrumento que permite realizar un diagnóstico y saber qué acciones tomar.

Muchas otras personas han surgido con concepciones e ideas particulares derivadas de su experiencia, pero a la vez todos coinciden en un conjunto de ideas que son básicas para que la calidad tenga un carácter total, ellas son:

1. Esta filosofía es una tarea que tiene que ser impulsada por el número uno de la organización.
2. Es un problema de todos.
3. Tiene que estar orientada al consumidor.
4. Es un proceso de mejoramiento continuo.
5. Requiere de una educación permanente, tanto de dirigentes como de trabajadores.
6. Necesita de una medición permanente que identifique cuál es el costo del incumplimiento.

---

<sup>9</sup> **THOMAS PYZDEK, ROGER W. BERGER**, (1996) "Manual de Control de la Calidad en la Ingeniería, Tomo I, McGraw Hill, México.

## **Armand V. Feigenbaum.<sup>10</sup>**

Feigenbaum, fue el fundador del concepto de Control Total de la Calidad (CTC) al cual define como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, 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 clientes”.

Siendo la calidad una tarea de todos, 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 y que en la actualidad cumple un rol protagónico, ya que busca que la calidad se enfoque en el usuario / beneficiario tanto interno como externo.

## **Kaoru Ishikawa.**

Ishikawa, en 1949, se vincula a la UCIJ (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) y empezó a estudiar los métodos estadísticos y el control de la calidad. Los pasos que siguió y que lo guiaron fueron los siguientes:

1. Los ingenieros tienen que conocer de memoria los métodos estadísticos y cómo saber utilizarlos.
2. Como en Japón no tienen abundancia de recursos naturales sino que deben importarlos, es necesario que amplíe sus exportaciones produciendo productos de alta calidad y a bajo costo utilizando la gran mano de obra que posee.

---

<sup>10</sup> THOMAS PYZDEK, ROGER W. BERGER, (1996) “Manual de Control de la Calidad en la Ingeniería, Tomo I, McGraw Hill, México

3. Consideró que la aplicación del control de la calidad podía lograr la revitalización de la industria y efectuar una revolución conceptual de la gerencia.

### **3.3. Detalles de las Etapas de la Calidad<sup>11</sup>**

Para ver cómo ha ido evolucionando la calidad durante el presente siglo, se lo puede apreciar a través del análisis de sus características fundamentales, considerando las cinco etapas principales de su desarrollo.

#### **1° Etapa. Desde la revolución industrial hasta 1930.**

La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la completa responsabilidad sobre la producción de un producto.

#### **2° Etapa. 1930-1949.**

Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países desarrollados eran de un valor indiscutible. Sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo.

El interés principal de esta época se caracteriza principalmente por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos.

---

<sup>11</sup> <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>

Se podría decir que en esta época “la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla”.

### **3° Etapa. 1950-1979.**

Esta etapa, es posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos que salieron defectuosos.

Durante esta etapa se consideró que el control y la supervisión eran el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: La Calidad.

### **4° Etapa. Década del 80.**

La característica fundamental se enfocó en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no se basó en el producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que en la elaboración de una estrategia encaminada principalmente en el perfeccionamiento continuo de ésta y de toda la empresa.

El énfasis principal de esta etapa no es sólo enfocarse en el mercado de una forma general, sino que en el conocimiento que permita encontrar las necesidades y expectativas de los clientes, para, de esta forma construir una organización que realmente las satisfaga.

## 5° Etapa. 1990 hasta la fecha.

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total y que se enfoca principalmente en el cliente, esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total.

Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.

Por otra parte y en la práctica, se mencionan dos tipos de calidad:

- **Calidad externa**, corresponde a la satisfacción de los clientes/usuario. El logro de la calidad externa se enfoca en proporcionar un producto o servicio que satisfaga las expectativas y de esa forma establecer lealtad con el cliente para mejorar la participación en el mercado. Los beneficiarios de la calidad externa son los clientes y los socios externos de una compañía o de una organización. Por lo tanto, este tipo de procedimientos requiere escuchar a los clientes y también debe permitir que se consideren las necesidades implícitas que los clientes nos expresan esto se evidencia por medio de encuestas realizadas a los clientes tanto externos como internos.
- **Calidad interna**, corresponde al mejoramiento de la gestión interna de una compañía o entidad. El propósito de la calidad interna es implementar los medios para permitir la mejor descripción posible de la organización y detectar y limitar los funcionamientos incorrectos. Los beneficiarios de la calidad interna son la administración y los empleados. La calidad interna pasa generalmente por una etapa participativa en la que se identifican y formalizan los procesos internos.

Por consiguiente, el propósito de la calidad es proporcionar al cliente una oferta apropiada con procesos controlados y al mismo tiempo garantizar que esta mejora no se traduzca en costos adicionales. Es posible mejorar un gran número de problemas a un bajo costo, sin embargo, cuanto más cerca se está de la perfección, más se elevan los costos.

En lo absoluto, para las compañías del sector privado en realidad no es una cuestión de satisfacer exhaustivamente las expectativas del cliente ("sin defectos"), sino de satisfacerlas mejor que la competencia. Por otra parte, en el sector público, la calidad permite demostrar que los fondos públicos se usen hábilmente para brindar un servicio que se adapte a las expectativas y necesidades de los ciudadanos entregando calidad y satisfacción en sus servicios.

### **3.3.1. ¿Cuáles son los principios del concepto de calidad?<sup>12</sup>**

Los principios de la calidad se clasifican en enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, el enfoque de procesos, el enfoque del sistema a la gestión, el mejoramiento continuo, el enfoque de la toma de decisiones basada en los hechos y las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, los cuales se detallan a continuación:

- Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deben comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, como también satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas.
- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente de trabajo interno, en el cual el personal puede llegar

---

<sup>12</sup> <http://www.onsec.gob.gt/descargas/calidadgestionpublica/MATERIALINDUCCIONALACALIDADParte1.pdf>

a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- Participación del personal: El personal, en 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.
- Enfoque de proceso: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema a la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejoramiento continuo: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- Enfoque de toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

### 3.3.2. ¿Cómo se aplica la calidad en la Administración Pública?<sup>13</sup>

La reforma del Estado se ha convertido en el tema central de la agenda política, dando importancia al concepto de calidad en los servicios público, debido a la necesidad de reformar el Estado y a restablecer su equilibrio fiscal, entre otros, es aquí donde se aprovechó la oportunidad para proponer simplemente la reducción del tamaño del Estado y el predominio total del mercado. Sin embargo, la propuesta tenía poco sentido desde el punto de vista económico y político, ya que, después de algún tiempo se constató que la solución no estaría en el desmantelamiento del aparato estatal, sino en su reconstrucción o modernización.

En efecto, en la actualidad las Administraciones Públicas constituyen los estados modernos para el desarrollo de las políticas públicas que instrumentan los gobiernos con el fin de garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos, asegurando el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitando las prestaciones de los servicios básicos de una sociedad bienestar.

Pero, es conveniente recordar que las Administraciones Públicas son organizaciones complejas, cuyos órganos se interrelacionan entre sí en un entramado legal, donde en muchos casos sus decisiones, dudas o inoperancias inciden de manera decisiva en el nivel de bienestar y desarrollo de las sociedades en que se desarrollan y a las que sirven.

Después de casi un siglo de evolución, la calidad, lejos de pensar que se trata de una nueva moda o un recetario de fórmulas mágicas, bien por el contrario, consiste en una filosofía de acción continua por mejorar con el fin de obtener un producto o servicio de valor para el cliente / usuario, tratando de satisfacer sus expectativas, pues con ello, conseguimos aumentar la viabilidad del negocio o servicio, bien a través del incremento

---

<sup>13</sup> [http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8\\_02.pdf](http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8_02.pdf)

de la rentabilidad de la empresa (caso de empresas privadas) o del bienestar de la sociedad y la satisfacción de ciudadanos y usuarios por el servicio recibido en el caso de los servicios públicos, es decir, la identificación de los ciudadanos con las políticas públicas desarrolladas por las administraciones y financiadas con los impuestos de todos.

El concepto de Calidad, a lo largo de la historia ha ido evolucionando. En la actualidad, el concepto de Calidad Total, representa un avance en el concepto de calidad integral, viniendo a sintetizar los anteriores y avanzando en una nueva concepción propiciada por la gestión y dirección participativa y que abarca a todas las actividades de la organización y a todos sus empleados. La calidad extendida a todas las áreas funcionales Diseño, Producción, Marketing, Ventas etc. es responsabilidad de todos los empleados que integran la organización, desde la gerencia hasta la producción, prima el trabajo en equipo mediante el funcionamiento de equipos de calidad siendo la satisfacción de las expectativas del cliente la idea básica de la Gestión de la Calidad Total, esto es, el cliente es el centro referencial de la actividad de la organización.

La Gestión de la Calidad Total no es tarea específica de una sola unidad, sino un objetivo a alcanzar por todos y cada uno de los empleados públicos que trabajan en una organización, de forma que la búsqueda de la calidad debe ser compartida por todo el personal.

Todo ello requiere necesariamente hacer cada vez mejor el trabajo diario, satisfaciendo plenamente los requerimientos de nuestros clientes tanto externos como internos.

En la Administración Pública, los servicios públicos los prestan las personas, de forma que el elemento humano es fundamental para realizar un buen servicio a los ciudadanos.

### **3.3.3. Métodos de Participación de los Empleados**

Cada día es más la evidencia que indica que una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones resulta benéfica para la productividad y la calidad. La participación de los empleados cambia la forma en que la información, conocimiento, las recompensas y el poder se distribuye en toda la organización. Tres son los métodos de participación de los empleados:

1. Los círculos de calidad<sup>14</sup>.
2. La retroalimentación de la calidad.
3. Los grupos de trabajo.

Se han identificado diversos beneficios potenciales derivados de los programas de participación:

1. Mejores métodos y procedimientos para la solución de problemas.
2. Mayor perfeccionamiento de habilidades técnicas.
3. Más oportunidades para la innovación.
4. Una mejor atracción y retención de empleados.

---

<sup>14</sup> La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

5. Un incremento en la flexibilidad del personal debido a la capacitación cruzada y al trabajo en grupo.
6. Mayor motivación.
7. Mejores métodos para aumentar la productividad y el servicio y calidad del producto.
8. Reducción en el número de supervisores necesarios y mejores procesos de comunicación y de toma de decisión.

Los programas de participación tienen problemas y costos potenciales:

1. Las nuevas habilidades y responsabilidades pueden ocasionar mayores salarios y la necesidad de nuevos sistemas de pago.
2. Un incremento en la necesidad de capacitación.
3. Mayores expectativas, las cuales, sino se alcanzan pueden generar insatisfacción o escepticismo.
4. Resistencia por parte de los mandos intermedios y el personal de apoyo y un proceso de toma de decisiones que tome más tiempo.

#### **3.3.4 Atención a los procesos<sup>15</sup>**

La Gestión de la Calidad Total entiende a las organizaciones como una cadena de procesos orientados al cliente. Por consiguiente, mejorar de forma permanente la calidad de éstos, es la garantía óptima de un resultado final satisfactorio, así pues, es objetivo prioritario del que depende el éxito de la misión de la organización:

---

<sup>15</sup> [http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8\\_02.pdf](http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8_02.pdf)

- Identificar los procesos críticos.
- Revisarlos periódicamente.

Esta revisión puede consistir en una mejora mediante el Rediseño de los procesos o el Benchmarking (incorporación de las mejores prácticas de organizaciones que realicen actividades similares a las nuestras), o mediante una revisión sustancial y radical de los mismos, conocido como reingeniería de procesos.

### **3.3.5 ¿Qué es la Gestión del Cambio en el Aparato Público?<sup>16</sup>**

Si la gestión del cambio en empresas es difícil, toma tiempo, y no siempre tiene éxito, las naturales restricciones del sector público hacen que esta aventura sea doblemente difícil y lenta, y con tasas de éxito aun menores. Mayor razón para abordarla de manera sistemática y profesional, pues de su éxito suele depender el bienestar de muchos ciudadanos o el ahorro de enormes recursos públicos, que pertenecen a los ciudadanos.

Por otra parte, la cultura organizacional es la suma de las prácticas, creencias, símbolos, ritos, valores y expectativas acerca de lo que se considera adecuado, que priman mayoritariamente en una institución. Es “cómo se hacen las cosas aquí”, y se traduce en prácticas concretas y cotidianas, negativas o positivas. Como ejemplo, pueden existir las prácticas generalizadas de llegar tarde y de incumplir compromisos, o las prácticas de llegar puntualmente y de cumplir compromisos.

Por lo general, toda institución pública o privada enfrenta obstáculos para cambiar las cosas. La mayor parte de las veces éstos se relacionan con el escepticismo, y con la dificultad y tiempo requerido para transformar culturas, hábitos y prácticas de trabajo.

---

<sup>16</sup> <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/109%20ceges%20MW.pdf>

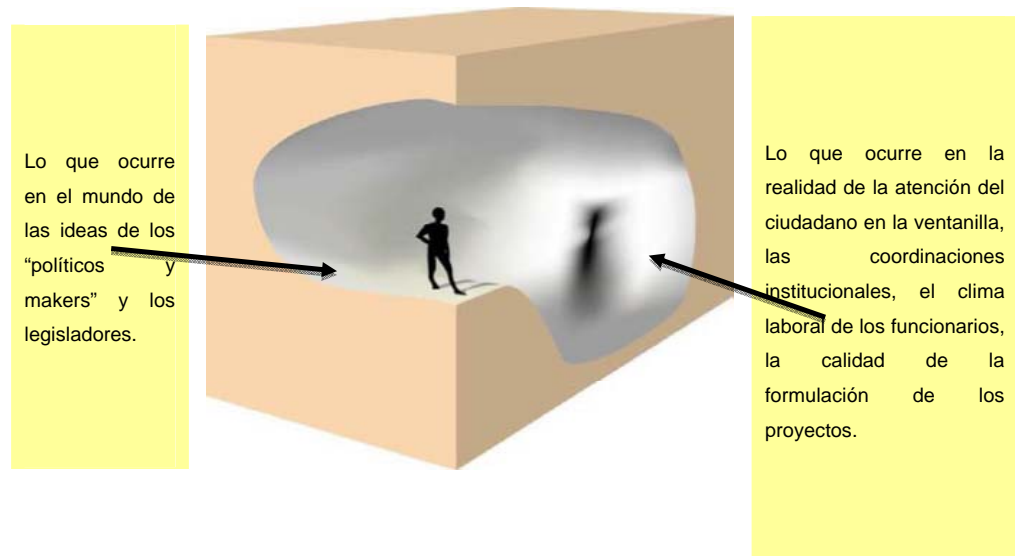
En el caso del sector público se suman, o más bien se multiplican y potencian, las restricciones políticas, la necesidad de realizar estos cambios a la vista del público y la prensa, presiones externas múltiples con agendas contradictorias, presiones de sectores políticos por proteger los cargos de sus afiliados cualquiera sea su desempeño, dificultades en la modificación de normas y leyes, rigideces presupuestales y administrativas, o en el peor caso, capturas institucionales difíciles de romper.

También se debe destacar otra dificultad frecuente y propia del sector público: la difícil sincronización entre los tiempos políticos y los tiempos organizacionales. En ocasiones, el reformador se encuentra “lanzado a la vida” con un calendario acelerado y complejo de cambios, luego recibe un llamado de la casa presidencial o el Ministerio de control político, para ser informado de que “la cosa está difícil” y no es el momento adecuado. A la inversa, hay ocasiones en que el reformador ha planificado cuidadosamente su cronograma de intervenciones en una escala de meses o años, para luego ser informado de que el Presidente anunciará los cambios este fin de semana. Por lo general, las reformas institucionales requieren años para madurar, y los calendarios políticos exigen resultados rápidos, a veces inconsistentes con la visión de largo plazo, por esto no siempre las transformaciones institucionales están basadas en grandes cambios de política pública, estrategia o modelos de gestión, sino más bien en las prácticas de trabajo tanto de los directivos y los funcionarios y que tienen que ver con ciertas disciplinas y valores profesionales que con las grandes épicas conceptuales.

Estos problemas ocurren en la gran mayoría de los Ministerios, por no decir que en todos, para esto lo graficamos de la siguiente manera: Los Directivos Públicos que pasan por el pasillo de la oficina de sus funcionarios sin mirar al costado, hablando cosas muy importantes por el celular, e ignorando completamente cómo ocurren las cosas en la realidad. La realidad es lo que ocurre en la ventanilla, cómo se hacen y

supervisan los proyectos de obra pública en el terreno, cómo se fiscalizan las actividades de asistencia social, etc. Allí es donde se agrega – o desagrega – valor público, y muchos directivos suelen más bien vivir en las afueras de la “caverna de Platón”. Cuando penetran al interior lo hacen con fotógrafos y prensa, en “visitas a terreno” e inauguraciones y como se expresa en la Figura que se presenta a continuación.<sup>17</sup>

### La “caverna de Platón”



Fuente:[http://www.mariowaisbluth.com/descargas/gestion\\_del\\_cambio.pdf](http://www.mariowaisbluth.com/descargas/gestion_del_cambio.pdf)

### 3.4 ¿Qué es la Norma ISO 9001?<sup>18</sup>

La Organización Internacional para la Normalización se origina a partir de la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización (1926-1939). En octubre de 1946, en Londres, representantes de veinticinco países deciden adoptar el nombre de International Organization for Standardization conocida como ISO por sus siglas y por la referencia a la palabra griega relativa a la igualdad.

<sup>17</sup> GESTION DEL CAMBIO EN EL SECTOR PUBLICO Mario Waissbluth1 Diciembre, 2008, [http://www.logotec.cl/descargas/gestion\\_del\\_cambio.pdf](http://www.logotec.cl/descargas/gestion_del_cambio.pdf)

<sup>18</sup> <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>

ISO realiza su primera reunión en el mes de junio de 1947 en Zurich, Alemania, y se establece como sede para su funcionamiento la ciudad de Ginebra, Suiza. Su finalidad principal es la de promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo.

ISO es una federación mundial integrada por organismos nacionales de normalización (organismos miembros de la ISO como el ICONTEC) representantes de cada país participante. En la actualidad existen 138 países miembros cuyos representantes se encuentran divididos en tres categorías: Miembros del Comité Ejecutivo, Miembros Correspondientes y Miembros Suscritos.

#### **3.4.1. ¿Qué tipo de Norma es la ISO 9001?<sup>19</sup>**

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las Normas Internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

La norma ISO 9001 es una norma internacional aceptada por organizaciones y empresas nacionales y extranjeras, que especifica los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad para ser certificado.

---

<sup>19</sup> <http://lineadeltiempodelahistoriadecalidad.blogspot.com/2011/09/iso.html>

Esta norma es aplicable a toda organización pública o privada sin importar su tamaño, tipo de institución y productos que ofrece.

### 3.4.2. Historia del Estándar 9001<sup>20</sup>

La familia normas ISO 9001 del año 1994 estaba principalmente orientada a organizaciones relacionadas con procesos productivos y, por tanto, su implantación en empresas de servicios se hacía burocrática y restrictiva.

Tras su revisión en el año 2000 la familia de normas 9001, versión 1994 (9001, 9002, 9003, 9004), se redujo sólo a dos normas:

- **ISO 9001:1987:** Versión Original.
- **ISO 9001:1994:** Primera revisión del modelo original.
- **ISO 9001:2000:** Segunda revisión del modelo original.
- **ISO 9001:2008:** Tercera revisión del modelo original.

La versión actual de ISO 9001 (la cuarta) data de noviembre de 2008.

La ISO 9001:2008 se va a presentar con una estructura válida para diseñar e implantar cualquier sistema de gestión, no solo el de calidad, e incluso, para integrar diferentes sistemas y marca los requisitos que debe cumplir una empresa para obtener la certificación de su sistema en cualquier actividad.

La implementación de la Norma ISO 9001:2008 sabiendo que es una herramienta eficaz y que permite mejorar continuamente el desempeño de la gestión empresarial, asegura el funcionamiento correcto de los procesos, y está enfocada a la mejora continua y la satisfacción del

---

<sup>20</sup> <http://www.webs.cl/info/206/historia-de-las-normas-iso-9000/>

cliente, agregando valor a sus productos/servicios y resultados económicos, distinguiéndose de la competencia.

Gracias a esta revisión y actualización, la familia de normas 9001 pudo aplicarse de forma menos restrictiva en organizaciones de todo tipo ya sea empresas productivas, empresas de servicios e incluso la Administración Pública, cabe destacar que las modificaciones que se le hicieron al reconocido es que la ISO 9001:2008 no presenta nuevos requisitos, sólo incorpora aclaraciones a los requisitos existentes.

### **3.4.3. Beneficios internos de implementar un Sistema de Gestión de Calidad.**

- Enfoque claro hacia el cliente y orientación a los procesos dentro de la organización.
- Mayor compromiso de la gerencia con la calidad y mejor toma de decisiones.
- Responsabilidades y autoridades definidas claramente dentro de la organización.
- Condiciones de trabajo mejoradas para los empleados.
- Aumento de la motivación por parte de los empleados.
- Informe de Diagnóstico.
- La mejora continua de los procesos de la organización en su conjunto.

#### **3.4.4. Beneficios Externos de Implementar un Sistema de Gestión de Calidad.**

- Los clientes tienen más confianza en que obtendrán productos conformes a sus requisitos, lo que a su vez redundará en mayor satisfacción del cliente.
- Publicidad más agresiva al poder presentar a los clientes las ventajas de relacionar con una organización que gestiona la calidad de sus procesos, productos y servicios.
- Más confianza en que los productos y servicios de la organización cumplen los requisitos reglamentarios pertinentes y los propios del cliente.

#### **3.4.5. Razones para certificarse.**

- Por requerimientos de sus clientes.
- Porque necesita establecer una diferencia respecto de su competencia.
- Porque necesita mejorar y optimizar la Gestión de Calidad de la Empresa.

### **3.5 El Enfoque basado en procesos**

Como primer paso para plantear la manera de abordar el enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de la Calidad, conviene hacer una reflexión acerca de cómo la norma ISO 9001:2008 establece las estructuras para llevarlo a cabo.

La propia norma ISO 9001:2008 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”, establece, dentro de su apartado de introducción, la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos en un

Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Según esta norma, cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

1. Comprender y cumplir con los requisitos.
2. Considerar los procesos en términos que aporten valor.
3. Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
4. Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

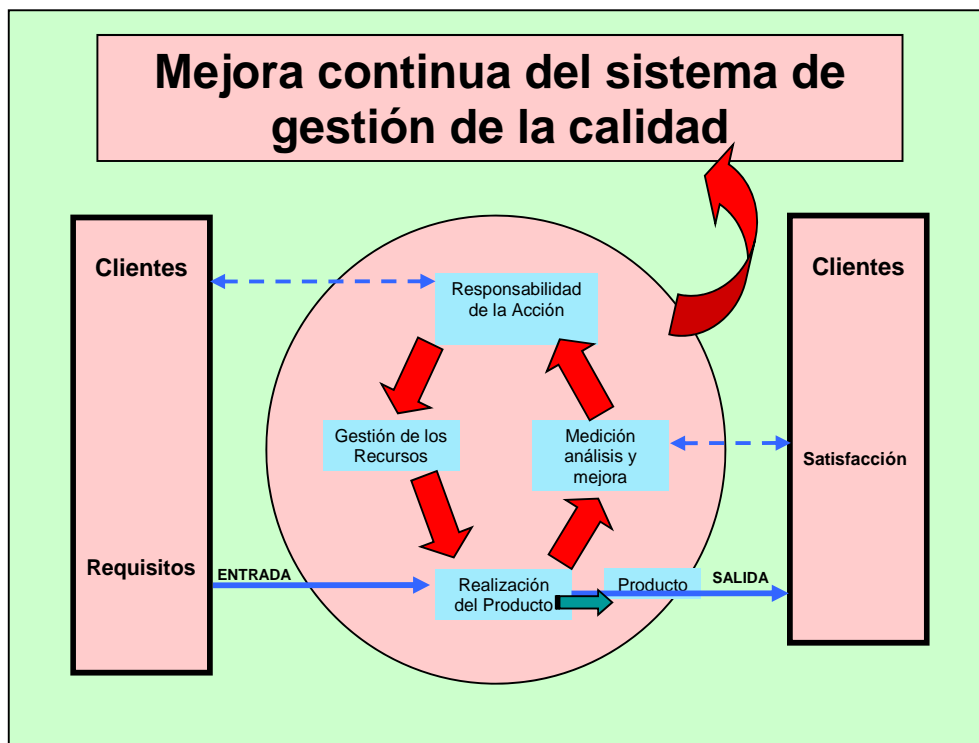
El énfasis del enfoque basado en procesos por estos aspectos sirve de punto de partida para justificar la estructura de la propia norma y para trasladar este enfoque a los requisitos de manera particular. De hecho, la trascendencia del enfoque basado en procesos en la norma es tan evidente que los propios contenidos se estructuran con este enfoque, lo que permite a su vez concebir y entender los requisitos de la norma vinculados entre sí. Dada su importancia central dentro del modelo ISO 9001, cabe destacar que el enfoque basado en procesos significa que la organización debe realizar la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados, de las interacciones entre los mismos y de sus implicaciones en términos de gestión.

Los “elementos de entrada” del proceso estarán constituidos fundamentalmente por la percepción de los requisitos de los clientes (y de otras partes interesadas) y los resultados deberán ser evaluados a partir de información relativa a la percepción de los mismos sobre el cumplimiento de sus necesidades y expectativas.

El levantamiento de los procesos de la organización implica la consideración de aspectos tales como la comprensión y cumplimiento de

los requisitos institucionales, el análisis de los procesos en términos del valor que aportan al logro de los objetivos de la organización y el establecimiento de sus secuencias y sus interrelaciones.

Como muestra de lo anterior, en la figura que a continuación se presenta se recogen gráficamente los vínculos entre los procesos que se introducen en los capítulos de la norma de referencia:



Fuente: Norma ISO 9001:2008

### 3.5.1. Cómo enfocar a procesos un Sistema de Gestión.

Tomando como referencia lo establecido en los apartados anteriores, las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos:

1. La identificación y secuencia de los procesos.
2. La descripción de cada uno de los procesos.
3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

### **3.5.2. Identificación y secuencia de los procesos.**

#### **El mapa de procesos.**

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

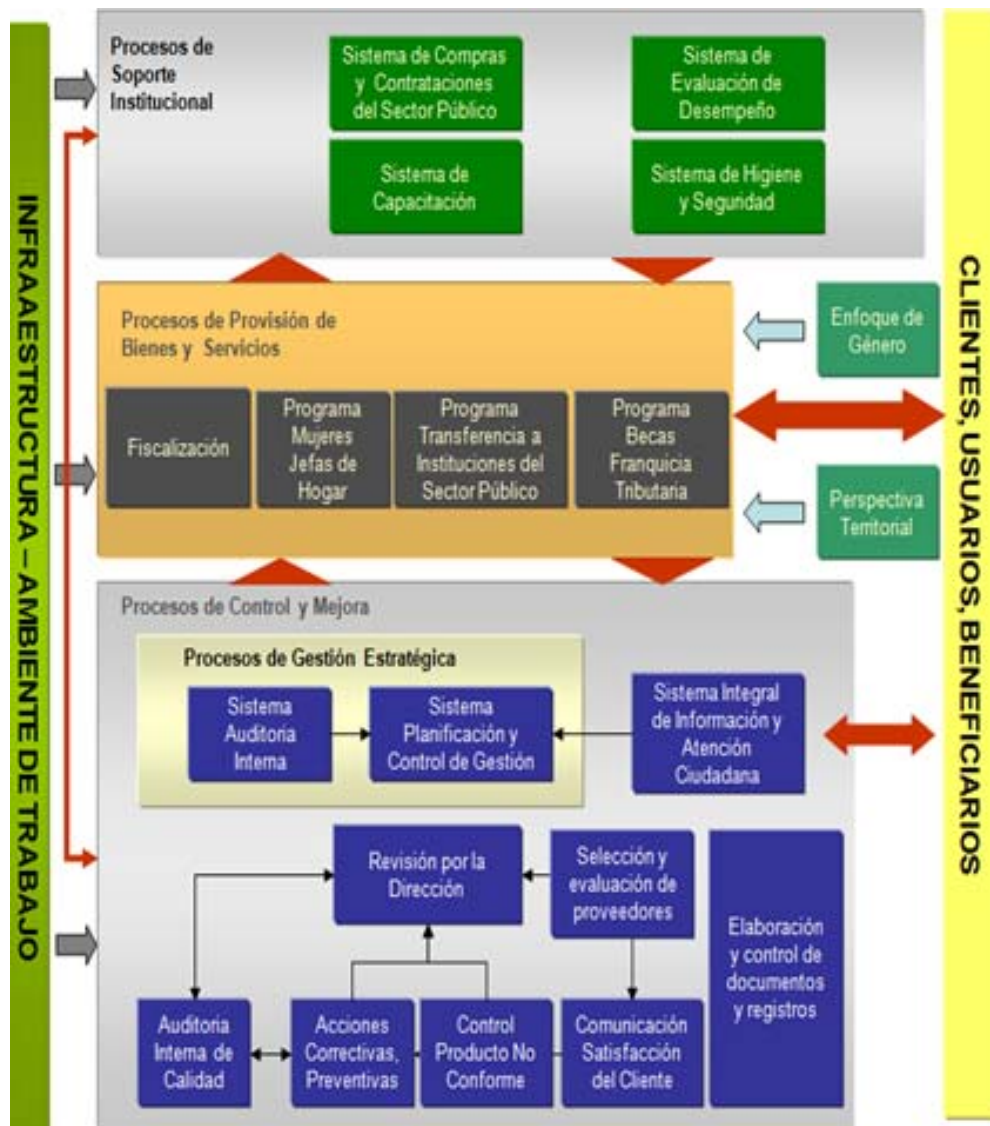
La norma ISO 9001 no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados, si bien induce a que la tipología de procesos puede ser de toda índole (es decir, tanto procesos de planificación, como de gestión de recursos, de realización de los productos o como procesos de seguimiento y medición). Esto es debido a que no se pretende establecer uniformidad en la manera de adoptar este enfoque, de forma que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos.

Este “dilema” suele ser el primer obstáculo con el que se encuentra una organización que desee adoptar este enfoque. Ante este, “dilema”, es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en

identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

## Mapa de proceso año 2011 SENCE



Fuente: Elaboración SENCE




### 3.5.3. Descripción de las actividades del proceso.





#### Diagrama de proceso.

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Símbolos más habituales para la representación de diagramas:

Nombre	Símbolo	Función
Terminal		Representa el inicio y fin de un programa. También puede representar una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.
Entrada / salida		Cualquier tipo de introducción de datos en la memoria desde los periféricos o registro de información procesada en un periférico.
Proceso		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transformaciones, etc.

Nombre	Símbolo	Función
Decisión		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cuál de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
Conector Misma Página		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama
Indicador de dirección o línea de flujo		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
Salida		Se utiliza en ocasiones en lugar del símbolo de salida. El dibujo representa un pedazo de hoja. Es usado para mostrar datos o resultados.

### 3.5.4. Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)<sup>21</sup>

#### Antecedentes

Los PMG se iniciaron en el año 1998 con la implementación de la Ley N° 19.553 que da inicio al Programa de Mejoramiento de la Gestión en los Servicios Públicos, asociado al cumplimiento de los objetivos de gestión e incorporando un incentivo de carácter económico a todos los funcionarios de Planta y Contrata.

<sup>21</sup> [http://www.dt.gob.cl/1601/articles-99019\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/1601/articles-99019_recurso_1.pdf)

Los objetivos de cumplimiento de los PMG son anuales y darán derecho a un incremento en sus remuneraciones que serán de 7.6% siempre que la institución haya alcanzado un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos y de un 3.8% si dicho cumplimiento fuere igual o superior al 75% e inferior al 90%.

A partir del año 2001 los PMG se han centrado en el desarrollo de sistemas de gestión mejorando las prácticas en los servicios públicos. Este diseño consideró mejorar la gestión de las instituciones públicas en cinco áreas y once sistemas, cada uno de ellos con etapas o estados de avance definidos y con objetivos y requerimientos técnicos que permitan evaluar su cumplimiento.

El año 2009 se inicia con la implementación del Programa Marco de la Calidad hacia la mejora de las prácticas de las instituciones públicas, con el objeto de llegar de mejor forma a los ciudadanos que reciben bienes y servicios y también a sus clientes internos. Este diseño considera mejorar la gestión de las instituciones públicas ampliando el alcance de las certificaciones de la norma ISO 9001 logradas en el Programa Marco Avanzado e incorporando la certificación de los procesos de provisión de los productos estratégicos (bienes y servicios a la ciudadanía), y el alcance del sistema en todas las regiones donde sea aplicable los procesos transversales establecidos en el PMG, creando así el Programa Marco de la Calidad.

A partir del año 2011 el Programa Marco del PMG 2011 se basa en los avances alcanzados por las instituciones en las fases anteriores, donde se observan sistemas de gestión ya instalados en los servicios públicos, y en las recomendaciones de la Evaluación de impacto del PMG, para esto sólo se presentaron dos Programas Marco: el Programa Marco Básico y el Programa Marco de la Calidad.

Dentro del Programa Marco Básico se ha disminuido el número de sistemas de gestión de 12 a 6 (o 7) y dar prioridad a la medición de resultados a través de indicadores de desempeño. Para esto se establece eliminar sistemas de gestión del Programa Marco de una Institución, cuando se haya completado la etapa final de uno o más sistemas de gestión al año 2010. De esta forma se reduce la alta concentración de sistemas del PMG en procesos y aumenta la participación de los procesos vinculados en la provisión de bienes y servicios simplificando el instrumento. El programa Marco de la Calidad incorpora criterios de flexibilidad al permitir que la incorporación del sistema de gestión de la calidad (ISO 9001) sea voluntario **(Circular N°14 del 14 de septiembre de 2011 enviada por la DIPRES)** (Anexo N° 6).

### **Objetivos y Requisitos**

El Programa Marco Básico de los PMG (Anexo 3), se enmarca en un conjunto de áreas comunes para todas las instituciones del sector público, el cual es propuesto anualmente por el Comité Técnico, creado a través del reglamento N° 475, de 1998, del Ministerio de Hacienda, y aprobado por los Ministros de Interior, de Hacienda y Secretaría General de la Presidencia.

El Programa Marco incluye las áreas de Recursos Humanos, Calidad de Atención de Usuarios, Planificación / Control de Gestión, Administración Financiera y el Enfoque de Género.

Los sistemas son: Capacitación, Higiene – Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, Evaluación del Desempeño, Sistema Integral de Formación y Atención Ciudadana, Sistema de Acceso a la Información Pública, Gobierno Electrónico – Tecnologías de Información (TIC), Seguridad de la Información, Planificación / Control de Gestión, Monitoreo del Desempeño Institucional, Auditoría Interna, Gestión Territorial,

Descentralización, Equidad de Género, Compras y Contrataciones Públicas, Financiero Contable y Enfoque de Género.

Cada sistema comprende etapas de desarrollo o estados de avance posible y para cada etapa se establecen los requisitos técnicos, de acuerdo a lo tipificado en términos de contenidos y exigencias, de tal modo que con el cumplimiento de la etapa final, el sistema se encuentre implementado según características y requisitos básicos. Las etapas no necesariamente se desarrollan en un año calendario, pudiendo realizarse en menos tiempo.

El Programa Marco Básico para el año 2011 (Ver Anexo 4), incorpora nuevos sistemas, reestructuraciones de etapas, modificaciones sustantivas, precisiones y mejoras para los sistemas existentes.

Por otra parte, una clasificación de los sistemas de gestión del Programa Marco Básico de acuerdo al tipo de modificación realizada. La clasificación se realizó según el siguiente criterio: sin cambios en sus objetivos, re-estructuración de etapas, precisiones y mejoras a los objetivos, modificación sustantiva a los objetivos, nuevo sistema (Ver Anexo 2).

### **3.5.5. Impacto en las Empresas Privadas Versus el Sector Público.<sup>22</sup>**

El término de calidad se ha convertido en una palabra clave en los mercados actuales. Las empresas han intentado obtener una mejor calidad y asegurarla a través de la innovación de sus procesos, productos y servicios.

Para lograr ese propósito han utilizado la implementación de las Normas ISO 9001 como una herramienta estratégica para gestionar la calidad,

---

<sup>22</sup> <http://www.revistaingenieria.uda.cl/Publicaciones/230003.pdf>

obteniendo como resultado, una opción para acceder a nuevos mercados ya sea a nivel nacional como internacional. Adicionalmente establecen mejoras que acercan las industrias a las necesidades y exigencias de los consumidores.

Las normas ISO 9001, también se han considerado como una opción válida para lograr mejores beneficios, pero en el presente, no es seguro que la implementación de estos modelos produzca más beneficios que costos asociados con la implementación y certificación.

Para entender mejor el concepto de calidad en la empresa privada hay que entender que los líderes son los que establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, por tanto, deben crear y mantener un ambiente interno en el que el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

También hay que pensar que el personal de la organización, en todos los niveles, constituye el recurso más importante ya que su total compromiso posibilita que las habilidades y conocimientos que posee puedan utilizarse al máximo en beneficio de ésta, para esto el personal debe estar dotado de formación, educación, habilidades y experiencia apropiada para las nuevas funciones, con esto se logra asegurar que el personal esté consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad.

Por otra parte, hay que determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad del producto con los requisitos y recursos necesarios, se debe pensar que las instalaciones deben estar potenciadas de equipos eficientes, es decir, proporcionar un buen equipo de Software y Hardware e incluir los servicios de apoyo suficiente para su buena ejecución.

Todo lo anterior va a permitir que una empresa que quiere entrar en el proceso de certificación deba ser considerada desde sus inicios y no sólo tomarlo como un proceso que sólo le generará buenos ingresos económicos.

Ahora bien, se concibe la calidad como parte de una estrategia competitiva y para esto, hay tres términos genéricos que han sido utilizados e incorporados a la calidad y estos son: **Control de Calidad**, **Aseguramiento de la Calidad** y **Gestión de Calidad Total**.

El Control y el Aseguramiento de la Calidad, pone énfasis en los procesos, productos y servicios para que se adecuen a los requerimientos estándares preestablecidos. La Gestión de Calidad Total, incorpora aspectos al control y al aseguramiento, siendo una perspectiva estratégica que extiende el término a todos los niveles jerárquicos de la empresa, recalcando que la responsabilidad en materia de calidad recae sobre todo en la dirección y señalando una clara orientación al cliente.

### **¿La certificación en el sector Privado es efectiva?**

Las investigaciones han tenido como principal objetivo llegar a determinar si una empresa llega a certificarse y saber si los resultados obtenidos han sido variados o contradictorios ya que se pueden encontrar empresas que se han certificado y permanecido en el tiempo y otras que han muerto en el intento, todo apunta a un concepto fundamental que es la calidad.

La calidad es una estrategia empresarial que a lo largo del tiempo ha estado dirigida a proporcionar bienes y servicios para satisfacer plenamente tanto a los clientes externos como a los internos, y de esta forma adaptarse a sus expectativas explícitas e implícitas empleando el conocimiento y habilidades de todos los empleados para conseguir los beneficios de los ingresos.

La calidad también se entiende como rentabilidad, productividad y participación en el mercado lo que se traduce en una verdadera oportunidad para la empresa para entrar en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

### **¿Quién se certifica, la empresa o los productos?<sup>23</sup>**

Algo importante a aclarar cuando hablamos de certificación, es que las empresas **no se certifican; se certifican los sistemas implementados al interior de ella**, de acuerdo al tipo de industria o sector al que pertenecen.

Las certificaciones tienen como objetivo evidenciar ante el mercado que la organización posee un sistema consistente y confiable para realizar las actividades de manufactura o servicio que ofrece a sus actuales y potenciales clientes. La consistencia y confiabilidad se comprueba a través de la documentación, implementación, cumplimientos, mejora continua y evidencia de la documentación, entre otros aspectos básicos.

Un error recurrente y muy común de escuchar en muchas organizaciones, es creer que con el simple hecho de obtener la certificación adquieren un sello eterno que los acredita como empresas competitivas. Pero no es así, porque si la empresa se descuida es muy fácil perder la certificación y llevarla nuevamente a cero, lo que hace pensar que llegar a la certificación es muy fácil, pero mantenerla en el tiempo es lo difícil y es ahí donde pocos lo logran.

Por tanto y tomando la pregunta anterior de si ¿la certificación es efectiva en el sector privado?, se concluye que la certificación lo que hace es simplemente asegurar un producto o un servicio de calidad determinado, ya que esta se encuentra normada y cumple con los estándares de calidad solicitados, que reduce los reclamos de los productos por

---

<sup>23</sup> <http://www.sepi.escatop.ipn.mx/wps/wcm/connect/09D8810040842F57940ADCEA05875C1/NEGOTIA113BCD.PDF?MOD=AJPERES>

defectos, reduce tiempos en procedimientos administrativos, pero no necesariamente te asegura el éxito que la empresa se mantenga en el tiempo con la certificación o que pueda entrar en el mercado de la mejor forma, lo que hace, es reconocer a la empresa como una empresa que cumple estándares de calidad y de confiabilidad en un producto o servicio determinado.

De ahí que la certificación en el sector privado puede llegar a ser efectiva, pero la empresa en su conjunto debe trabajar constantemente en mantenerla, cambiar la mentalidad que sólo es un paso para entrar en un mercado competitivo, sino que es una herramienta que le ayudará a mantener un estándar de calidad en sus procesos de producción y procesos internos que a la larga se verá reflejado en la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos.

### **¿La certificación en el sector Público es efectiva?<sup>24</sup>**

La gestión de las organizaciones públicas es una tarea compleja que tiene dificultades intrínsecas. Las recientes crisis económicas, las discusiones sobre el rol y el tamaño del Estado y las demandas de la sociedad civil, han generado una creciente atención sobre este tema, el cual ha ido adquiriendo gran importancia en el mundo y en Chile.

Por ello, la Dirección de Presupuestos (**DIPRES**) del Ministerio de Hacienda, ha desarrollado un sistema de evaluación y de control de gestión que cuenta con diferentes instrumentos entre los cuales se encuentra el Programa de Mejoramiento de la Gestión (**PMG**), mecanismo de incentivo asociado a un pago por desempeño a los funcionarios públicos.

La formulación de los PMG correspondientes al año 2005 hasta el 2010, introdujo elementos para transitar hacia un mecanismo de certificación

---

<sup>24</sup> <http://www.evaluacionpoliticaspublicas.com/wp-content/uploads/2011/11/Ponencias-Simposio-isbn.pdf>

externa de sistemas de gestión de calidad, incorporados en el Programa Marco Básico para todos los servicios públicos, este es un proceso reconocido internacionalmente a través de las Normas ISO 9001.

Los Servicios Públicos que desarrollan los PMG y hayan ingresado al Programa Marco Avanzado, certificarán gradualmente sus sistemas de gestión ya impuestos por la DIPRES. Para ello, deberán desarrollar durante el primer año la etapa de preparación para la Certificación bajo la norma ISO 9001.

Por otra parte, se incorporó a este sistema de certificación un nuevo concepto que es el de Nuevo Gerente Público o también conocido como New Public Management, este tipo de profesional debe conocer y manejar todas las herramientas de los Gerentes Privados.

Pero, estos gerentes no sólo se encontrarán con un sin fin de complicaciones, ya sea con agendas distintas y a veces contradictorias, estructuras de poder difusas, dificultades en la evaluación del desempeño que son aplicadas en los entes públicos, presiones políticas y de los medios, así como un rudo conjunto de normas y restricciones burocráticas y enmarcadas en normativas que quedan fuera de toda forma de lo privado. En ocasiones estos obstáculos hacen que los nuevos gerentes provenientes del sector privado se frustren y retornen a su sector de origen ya que no lo entiende o simplemente no son capaces de lograr adaptarse a este tipo de normativas.

El Proceso de Certificación de Calidad, bajo la norma ISO 9001, propone llevar a una administración pública más moderna, en donde las actuaciones se perfilen hacia un mejoramiento de los servicios para dejar de ser víctima de la mala administración y pasar a convertirse en colaborador de ella, para ello se requiere que la administración pública se dirija y controle en forma sistemática y transparente todos sus procesos. De ahí es que se llega a la conclusión que si no hay un proceso de

calidad en los servicios públicos, seguiremos teniendo una estructura de inoperancia en la gestión pública.

Se debe tomar en cuenta, que cuando una institución ha llegado a la certificación, se debe a que sus líderes son quienes generan un buen clima organizacional y no viceversa. Los pocos casos de modernización institucional que se han dado en nuestro país, han estado claramente asociados a gerentes excepcionales, quienes han contado con un fuerte apoyo desde lo político y han permanecido en su posición el tiempo suficiente para llevar adelante sus reformas. Desgraciadamente también hay casos en los que, después de cambiar a algunos de estos directivos, las instituciones se han deteriorado notablemente.

Por ello, cuando se ha establecido el buen liderazgo al interior de una institución, las cosas progresan sistemáticamente y se ve reflejada en mejoras del clima organizacional y en todos los procesos tanto internos como externos, también se generan consensos estratégicos, mejoran las relaciones externas y así sucesivamente. Todo esto también va de la mano con la entrega de la información, es decir, cuando el flujo de la información es transversal y todos los funcionarios manejan o hablan el mismo idioma, o sea entienden cuál es el objetivo de certificarse, o mejor dicho, remar todos hacia un mismo lado, de esta forma se produce una mejor participación por parte de todos los funcionarios de la institución, esto encadena en que la imagen y la gestión de esa entidad es reflejada y calificada por el usuario como una entidad efectiva y eficiente.

La insatisfactoria selección, evaluación, capacitación y carrera profesional de los gerentes y funcionarios públicos también constituyen una barrera importante para la modernización de la gestión pública. Esto no significa que el “gerencialismo” sea la única solución a todos los problemas. La reforma del Estado es el producto de causas estructurales y crisis políticas. Sólo se dice que en ausencia de gerentes públicos positivos y

competentes, es altamente improbable que las modernizaciones institucionales tengan éxito.

Es importante mejorar el proceso de selección y las carreras profesionales de los empleados públicos en todos los niveles, de esta forma se podrán impulsar cambios en sistemas complejos, se requiere de intervenciones integrales y simultáneas en múltiples áreas que se mantengan en el tiempo.

En una organización como el Estado Chileno, generar un cambio de esta naturaleza puede tomar muchos años, pero la gradualidad no debe descorazonar al funcionario, simplemente debe ser posible de entender que es posible lograr la excelencia, simplemente es un tema de voluntad política, persistencia y disciplina.

Por tanto, a la pregunta si ¿la certificación en el sector público es efectiva?, se puede decir que actualmente no lo es, pero con el tiempo puede llegar a ser, es necesario tener una buena carga de capacitaciones y la contratación de líderes que entiendan y potencien a sus funcionarios, que esto es sólo un paso al frente para entregar un servicio de calidad, que no es sólo una carga de trabajo adicional, sino que es un ordenamiento de los sistemas y sus procesos, tal vez después de eso lograremos decir, si, también la certificación en el sector público funciona.

**CAPÍTULO IV:      MANUAL DE CALIDAD PARA EL SISTEMA DE  
GESTIÓN DE CALIDAD**

#### **4. Manual de Calidad del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).**

El Manual de la Calidad fue confeccionado de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001 y los Requisitos Técnicos y Medios de Verificación del Programa de Mejoramiento de la Gestión vigentes (Marco Básico, Avanzado y de la Calidad), establecidos por la Dirección de Presupuestos (DIPRES) y el objetivo de este manual era describir el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

El SGC considera los procesos de provisión de bienes y servicios estratégicos, incluidos en su alcance, incorporando la perspectiva territorial y de género, y los sistemas de gestión del Programa Marco Avanzado con alcance regional, si corresponde. De esta manera el SGC se agrupan en 4 áreas, las que se indican y describen en la Tabla 1 “Áreas y procesos contenidos en el SGC”.

La descripción del SGC, incluye el Alcance del Sistema considerando los alcances particulares para los procesos de las 4 áreas, la Definiciones Estratégicas de SENCE (la cual incluye la Misión, Política y Objetivos de la Calidad) y la Estructura Organizacional que el Servicio ha establecido para cumplir con los requisitos de su gestión que permiten satisfacer a los clientes de los Sistemas PMG y procesos de provisión de bienes y servicios, sistema de enfoque de género y de gestión territorial involucrados en el alcance.

El Manual de la Calidad incluye todos los procesos necesarios para que SENCE realice una gestión que cumpla con los requisitos establecidos (por los clientes internos y externos y normativos que rige a cada uno de los procedimientos) y los estándares de la Norma ISO 9001.

SENCE, visualiza en el SGC una base sólida para el ordenamiento, planificación, control y mejora continua, que otorga dinamismo, flexibilidad y evidencia del compromiso con los requerimientos de sus clientes.

Este Manual se desarrolló:

1. Como elemento base del SGC sirviendo como guía o referencia para las diferentes actividades relacionadas con dicho Sistema.
2. Para permitir la verificación de la eficacia del SGC mediante auditorías internas de la calidad u organismos externos.
3. Como método de instrucción, entrenamiento y supervisión al personal.
4. Para salvaguardar y actualizar adecuadamente el SGC.

**Tabla 1 “Áreas y procesos contenidos en el SGC”**

Áreas	Procesos	Objetivos
Estratégicas	Procesos de Gestión Estratégicos Control de Gestión Auditoría Interna	Disponer de información de desempeño para apoyar la toma de decisiones y la cuenta pública de resultados a través de la implementación de sistemas de información de gestión, y mecanismos regulares de control y auditoría fundamentalmente preventivos y de apoyo a la gestión.
Soporte Institucional	Procesos de soporte institucional Capacitación Higiene, Seguridad y Mejoramiento de los Ambientes de Trabajo Evaluación de Desempeño Adquisiciones Remuneraciones	Mejorar, desarrollar y potenciar los procesos, al menos en materias relacionadas con la función de recursos humanos y con los procesos de adquisiciones, de acuerdo a estándares probados a través del PMG.
Atención Ciudadana	SIAC	Facilitar el acceso oportuno a la información, la transparencia de los actos y resoluciones y el ejercicio de los derechos ciudadanos, a través de un Sistema Integral de Información Ciudadana funcionando de acuerdo al estándar establecido por PMG.
Gestión de Calidad	Provisión de bienes y servicios	Mejorar la gestión de la institución para los procesos relacionados con la provisión de bienes y servicios relevantes para el desempeño de la institución.

El SGC de SENCE, se basa en el mejoramiento continuo de la eficacia del desempeño de la Institución orientándose en la entrega de un servicio de calidad a la ciudadanía y partes interesadas, para lo cual se efectúan y verifican permanentemente las siguientes actividades:

1. Determinar los procesos necesarios para el funcionamiento eficaz del SGC y su aplicación;
2. Determinar la secuencia e interacción de los procesos del SGC;
3. Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurar la operación eficaz y el control de estos procesos;
4. Asegurar la disponibilidad de recursos y la información necesaria para apoyar el funcionamiento y seguimiento de estos procesos;
5. Realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos incluidos en el alcance del SGC.
6. La implementación de acciones necesarias para lograr los resultados planificados y la mejora continua de los procesos de la Institución.

En caso de existir procesos contratados externamente dentro del SGC, SENCE asegura su control y entiende que lo anterior no exime a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios. El tipo y el grado de control a aplicar al proceso son definidos por cada Encargado de Sistema o Proceso de provisión de bienes y servicios, si corresponde.

El Manual de Calidad era revisado a lo menos una vez al año, con el fin de verificar la conformidad con los requisitos normativos aplicables y también correspondía anualmente revisar la vigencia de la Política de Calidad y los Objetivos de Calidad.

La aprobación del Manual de Calidad era realizado por el/la Director/a Nacional de SENCE.

Las modificaciones del Manual de Calidad eran informadas y distribuidas de acuerdo a lo indicado en el Procedimiento DIR-GC-4.2-P1“Elaboración y Control de Documentos y Registros”.

**CAPÍTULO V: PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS PARA EL  
S.G.C.**

## 5. Procedimientos y Registros para el S.G.C. en el SENCE.

SENCE mantuvo un SGC documentado como medio para asegurar que sus procesos, productos y/o servicios cumplieran con los requisitos especificados. La arquitectura documental se basaba en 5 niveles de documentación que cumplían con los requisitos específicos de la Norma ISO 9001, que aseguraba el adecuado control de la misma. La documentación que conformaba el SGC se encontraba estructurada de acuerdo a lo siguiente:

- **Nivel 1: Política de Calidad:** Proporciona un Marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de calidad tienen que ser coherentes con la política de calidad y el compromiso de la mejora continua y su logro debe poder medirse.
- **Nivel 2: Manual de Calidad:** Es el principal documento del SGC. Este documento describe el Sistema y en este se definen el alcance, exclusiones, la interacción de los procesos, referencia a los procedimientos documentados del mismo y se anexan la Política y Objetivos de la Calidad.
- **Nivel 3: Procedimientos y registros obligatorios y de apoyo del SGC:** La Institución ha definido, utiliza y mantiene procedimientos documentados para verificar que las actividades que afectan la calidad, se ejecutan como están previstas y planificadas. Los Registros, son los documentos que representan una evidencia objetiva del resultado o realización de una actividad. Los formularios son un formato sin datos, los cuales permiten la incorporación de información, lo que los convierte en registros.

- **Nivel 4: Manuales de Procedimientos Procesos Específicos:** La Institución ha definido, utiliza y mantiene procedimientos específicos documentados para verificar que las actividades que afectan la calidad, se ejecutan como están previstas y planificadas.
- **Nivel 5: Instructivos de trabajo:** Son los documentos que describen en forma secuencial y ordenada cómo realizar acciones específicas dentro de un proceso. Generalmente se utiliza como documento complementario de un procedimiento.

Al iniciar el proceso de implementación del Sistema de Gestión de calidad (2006) se construyó la estructura documental del Servicio que consistió en el levantamiento de los procedimientos transversales y obligatorios a la organización, además de los de apoyo del sistema.

Los procedimientos obligatorios y de apoyo del Sistema de Gestión de calidad se detallan a continuación:

- **Manual de Calidad** y su objetivo es describir el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).
- **Procedimiento de Documentos y registros** y su objetivo es permitir una fácil ubicación de los documentos requeridos por la Norma ISO 9001 y establecer las pautas para elaborar, controlar, aprobar, codificar, modificar, distribuir, reponer y eliminar los documentos del Sistema de Gestión de Calidad sometidos a control, así como el manejo de la documentación obsoleta de la Organización.

Definir y establecer el método para identificar, codificar, almacenar, proteger, disponer y mantener al día todos los registros del Sistema de Gestión de la Calidad.

- **Procedimiento del producto no conforme** y su objetivo Definir el método para la identificación, control y corrección de los productos o servicios que registren o manifiesten No Conformidades.
  
- **Procedimiento de auditorías internas de calidad** y su objetivo es definir un Sistema de Auditorías Internas de Calidad, para garantizar que:
  - El Sistema de Gestión de Calidad está totalmente implementado.
  - El Sistema de Gestión de Calidad es adecuado y eficaz.
  - Detectar y corregir las posibles desviaciones del Sistema de Gestión de Calidad.
  - Los/Las Auditores/as Internos/as de Calidad están en condiciones para realizar este proceso.
  
- **Procedimiento de acciones correctivas y preventivas** y su objetivo Identificar, investigar, evaluar y documentar las causas de No Conformidades, de potenciales No Conformidades y ejecutar las acciones correctivas o preventivas para evitar su repetición u ocurrencia respectivamente.

**Y los de apoyo son:**

- **Selección y evaluación de proveedores** y su objetivo es Definir la metodología para evaluar y seleccionar proveedores del Proceso dentro del Alcance de la Certificación, estableciendo los criterios para su selección, evaluación y re-evaluación para determinar la mantención de estos.
- **Medición de la satisfacción al cliente** y su objetivo Definir y establecer el método para medir la satisfacción de los clientes internos y externos del SGC tomando las acciones de mejora necesarias en función del análisis de los resultados obtenidos.

#### **5.1. Procedimientos y Registros Específicos**

Todos los manuales de procedimiento contenían el encabezado donde muestra el código, el número de páginas, el número de versión y la fecha de la versión, esto con el fin de cumplir con la cláusula de la Norma ISO 4.2, y su objetivo era Permitir una fácil ubicación de los documentos requeridos por la Norma ISO 9001 y establecer las pautas para elaborar, controlar, aprobar, codificar, modificar, distribuir, reponer y eliminar los documentos del Sistema de Gestión de Calidad sometidos a control, así como el manejo de la documentación obsoleta de la Organización (Anexo 1).

**CAPÍTULO VI: DESARROLLO DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ENCUESTAS.**

## **6. DESARROLLO DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **6.1. Planteamiento del Problema.**

El objetivo de este capítulo es desarrollar los problemas que se presentaron en el proceso de implementación y certificación bajo la Norma ISO 9001:2008 al interior del SENCE y se muestran a continuación:

La motivación de la organización para incorporarse al proceso de certificación, fue de carácter obligatoria e impuesta por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES), ya que relaciona la implementación de la Norma ISO 9001 al cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión, lo que está asociada a un incentivo monetario relacionado a su cumplimiento. El factor obligatorio ya es un problema que afecta en la sensibilidad del funcionario responsable de la realización de dicha actividad, y perderlo sería someterse al juicio de sus pares, lo que ocasionaba que el funcionario realizara todo lo necesario en la implementación y finalmente lograr la certificación, situación distinta sería que al no existir este incentivo el funcionario no lo consideraría importante invertir su tiempo en la implementación de este sistema.

Por otra parte, se observó en el Servicio la existencia de dos grupos de opinión, uno que pertenecía a los funcionarios que tenían una formación acorde, a los desafíos que planteaba el desarrollo de un SGC basado en la Norma ISO 9001 (Encargados/as de los sistemas y/o procesos) en la que se apreció menos resistencia a incorporarlo y un segundo grupo, que era representado por aquellos funcionarios que por formación, no tenían las herramientas prevalecientes para lograr comprender el alcance de lo que esto significaba, y por tanto, su acercamiento al sistema era sólo por su calidad de obligatorio y por obtener el incentivo monetario.

Cabe señalar que los/las funcionarios/as que no participaban en este proceso, es decir, que no estaban a cargo de ningún sistema que fuese a certificarse, no se consideraban parte de este tema, por lo tanto, no se sentían responsables de obtener la certificación, es más, asumían que los responsable eran sólo los encargados/as de cada uno de los sistemas a certificar y por tanto eran ellos los que debían trabajar para no perder la certificación, lo que resultaba ingrato para los encargados, porque estos se sentían solos y sin el apoyo del resto de los participantes de la Organización, esta situación descrita no estaría cumpliendo con uno de los principios de la calidad que indica:

***“la participación del personal: el personal en todos sus niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”<sup>25</sup>.***

Otro problema a considerar es que el sistema de gestión de calidad para muchos funcionarios/as era considerado muy burocrático, y se solía escuchar que el proceso generaba un exceso de documentación y de registros, que en vez de facilitar las labores, las dificultaba y por tanto, desmotivaba a los funcionarios/as, provocando en el personal el rechazo a la implementación de esta Norma ISO 9001, estas personas no lo veían como una verdadera ventaja, sino más bien como una molestia para el desarrollo de su trabajo diario.

Es importante indicar que al comienzo de la implementación de este sistema, la DIPRES dispuso de presupuesto para que se realizaran capacitaciones, con el fin de preparar a los funcionarios/as que estarían a cargo del Sistema de Gestión de Calidad, considerando el escaso conocimiento que existía al interior de la organización sobre esta materia, lo que se tradujo que la realización de éstas capacitaciones se hicieran sobre la marcha, no dando el tiempo suficiente para ser transmitido al

---

<sup>25</sup> <http://www.mailxmail.com/curso-sistema-gestion-calidad-iso-9001/8-principios-gestion-calidad>

resto de la organización, ni tampoco a los niveles de toma de decisiones de forma eficiente y eficaz, dando como resultado la resistencia de los encargado/as al proceso de certificación, afectando principalmente a los encargados regionales ya que por la distancia geográfica no fueron considerados en estas capacitaciones.

Además del problema planteado anteriormente, se sumó que los encargados nacionales de los procesos, no consideraban importante la retroalimentación a los encargados/a regionales detectándose que dicha tarea lo estaba realizando sólo la unidad de control de gestión en su coordinación realizada en regiones, situación que debió ser conversada y solucionada, con el fin de revertir la desviación e incentivar en la realización de un plan de acción, liderado por cada encargado/a nacional que diera solución definitiva al problema detectado.

Si bien el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001, se fundamenta y tiene como guía de aplicación de requisitos técnicos y medios de verificación proporcionados por la DIPRES, dichos documentos tenían como objetivo el facilitar las labores a los equipos de trabajo del Servicio y al mismo tiempo a los consultores contratados para su implementación, éstos no fueron lo suficientemente claros y los tiempos de respuestas antes las dudas, eran lentas y por ende atrasaban la planificación del trabajo determinado por cada encargado/a de los procesos a implementar.

Un punto relevante en la Norma ISO en su cláusula 8.2.2 “Auditoría Interna”, menciona las Auditorías Internas que se deben realizar al interior de la organización. Para realizar estas auditorías se contó con un equipo de funcionarios/a preparados como auditores internos de calidad para efectuar dichas auditorías, para esta actividad se hacía necesario utilizar el procedimiento obligatorio denominado Auditorías Internas de Calidad que entregaba los lineamientos a los auditores internos que realizaban las

auditorías y además el procedimiento específico de cada sistema que sería revisado para controlar su cumplimiento.

Estas auditorías internas de calidad a medida que se desarrollaban, iban causando, por parte de los auditados temores, que generaba que sus respuestas los llevaran a cometer errores que significaría al final de la auditoría un resultado negativo, ya que ellos lo percibían como un cuestionamiento a su trabajo diario, no logrando comprender que el verdadero objetivo, era obtener la mejora continua a sus procesos con la implementación de acciones correctivas y/o preventivas en los hallazgos descubiertos.

Posteriormente a la auditoría, el auditado recibía el informe que consistía en un resumen de todas las no conformidades y observaciones levantadas, desviaciones que el encargado/a debía comenzar a implementar. Dicha actividad, presentaba dificultades, dado que la implementación de estas acciones no era una tarea fácil, ya que el encargado en vez de realizar un correcto análisis a la raíz del problema y de esta forma lograr implementar el hallazgo correctamente, utilizaba el instrumento para justificar su accionar lo que finalmente provocaba la repetición del error volviendo a reiterar las no conformidades u observaciones en futuras auditorías. Esto afectaría el cumplimiento de uno de los principios de calidad que dice:

***Mejoramiento continuo: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta<sup>26</sup>.***

La Norma ISO fue criticada por algunos funcionarios que participaban en la certificación e indicaban que era poco amigable y burocrático, dado que ellos la percibían como un proceso con muchos registros que a su parecer eran innecesarios y que a la larga, más que ayudar, entorpecía o que simplemente no entregaban solución, un ejemplo de ello, es el

---

<sup>26</sup> <http://www.mailxmail.com/curso-sistema-gestion-calidad-iso-9001/8-principios-gestion-calidad>

procedimiento de selección y evaluación de proveedores el cual su objetivo, era definir la metodología para evaluar y seleccionar proveedores del proceso dentro del alcance de la certificación, este establecía criterios para su selección, evaluación y re-evaluación, que supuestamente determinaba la mantención de estos. Se consideraba que dicho procedimiento en la evaluación de los proveedores internos no era vinculante, ya que si el proveedor interno era mal evaluado no existía sanción que modificara su accionar y finalmente se continuaba trabajando con el mismo proveedor. El procedimiento obligaba a evaluar al proveedor y el resultado de su evaluación debía ser enviada por correo a cada uno de los proveedores internos determinados como tal en su proceso, luego llenar una planilla con sus notas y estas debían ser publicadas en la intranet, finalmente era mucho trabajo y como resultado, ningún aporte importante.

Frente al problema expuesto esta situación no es menor, porque no se cumplía con el principio de calidad que dice:

**“relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.”<sup>27</sup>**

Distinto era el caso de las evaluaciones que se realizaban a los proveedores externos, si bien el procedimiento es el mismo, llenar planilla, enviarles la encuesta con sus notas y publicarlas en intranet, el resultado de una buena o mala evaluación, si generaba impacto, ya que la evaluación determinaba la mantención o eliminación en la contratación futura del servicio relacionado con ese proveedor, porque se publicaba un ranking en la página interna del Servicio (Intranet) y se sugería no trabajar con él, dado su evaluación.

---

<sup>27</sup> <http://www.mailxmail.com/curso-sistema-gestion-calidad-iso-9001/8-principios-gestion-calidad>

Todos los problemas descritos, fueron observados durante los cinco años que duro esta implementación la que finaliza en el año 2011, no realizando implementación y mantención durante el año 2012, perdiendo la certificación.

Por Circular N° 14 del 14 de Septiembre del 2011(Anexo N°6), enviada por la DIPRES, indica que la incorporación del Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001) seria voluntaria, a raíz de esto, las autoridades del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), determinan no continuar con esta implementación para los años siguientes, dejando en el camino un arduo trabajo realizado por los distintos funcionario/as a cargo de la implementación y certificación de la norma ISO 9001.

## **6.2. Análisis de las Encuestas.**

El Sistema de Gestión de Calidad, tiene como principal objetivo estandarizar los procesos de los Sistemas del PMG (Programa de Mejoramiento de la Gestión) a través de la certificación bajo la Norma de Calidad ISO 9001:2008.

Por tanto es de máximo interés conocer la percepción respecto de la coordinación y apoyo prestada para llevar a cabo los procesos de implementación y certificación de los Sistemas del PMG, y para mejorar aquellos factores más débiles, se realizaron encuestas desde el año 2007 al 2011, siendo este último el que obtuvo más respuestas.

La encuesta fue realizada por la Coordinación de Calidad, en su diseño contó con la ayuda de la Unidad de Estudio del Servicio (SENCE), la encuesta fue enviada vía correo electrónico por el Representante del Jefe Superior del Servicio. El correo hacía hincapié en las respuestas a la encuesta por dos razones importante:

- 1) Medir la coordinación del proceso de certificación y mejorar lo que no estaba bien evaluado y corregirlo.
- 2) Y por considerarse parte de una cláusula obligatoria de la Norma, que sería revisada en la auditoria de certificación y/o de mantención, según correspondiera.

A continuación se dan a conocer las preguntas efectuadas en la encuesta, el grado de aceptabilidad, meta de satisfacción al cliente, siglas de los sistemas y la tabulación de la encuesta:

### **Preguntas de la Encuesta**

- 1 ¿Usted encuentra que el apoyo entregado por la Coordinación de Calidad ha sido efectivo?
- 2 El aporte que tiene el Sistema de Gestión de Calidad en adelante (SGC), ¿Usted cree que ha sido traspasado correctamente?
- 3 ¿Rapidez para acoger consultas?
- 4 ¿Las respuestas entregadas resuelven su problema presentado del SGC?
- 5 Satisfacción respecto a la respuesta que recibe a sus consultas
- 6 ¿Usted ha sido capacitado/a en temas inherentes con el Sistema de Gestión de Calidad, a objeto de conocer sus procedimientos? ¿Ésta ha sido útil para su desempeño?
- 7 ¿Los conocimientos adquiridos son aplicados en la función que usted realiza?
- 8 ¿Los procedimientos elaborados en el marco del SGC son claros? ¿Son útiles para su desempeño en los Sistemas del PMG?
- 9 ¿La comunicación es fluida con los Encargados/as del Sistema de Gestión de Calidad?

### Grados de Aceptabilidad

Nota	Concepto
7	Excelente: El proceso por usted evaluado como un aporte significativo para el desarrollo de su gestión y/o desempeño.
6	Muy Bueno: El proceso evaluado aporta para el desarrollo de su gestión y/o desempeño.
5	Bueno: El proceso aporta medianamente a su gestión
4	Aceptable: El proceso aporta en algún grado a su desempeño y/o gestión.
3	Insuficiente: El proceso no es una herramienta que aporte en sus labores.
2	Deficiente: El proceso no tiene aportes en su desempeño.
1	Muy Deficiente: El proceso no le presta ningún aporte a su desempeño.

### Meta del Sistema de Gestión de Calidad

Indicador	FREC.	Forma de Cálculo	Resp.	Docto. Asociado	Finalidad	Meta
<b>Objetivo: "Satisfacer y/o superar las expectativas de atención de sus usuarios/as y clientes"</b>						
Promedio de calificaciones de la/s encuesta/s de satisfacción del Cliente del SGC.	Anual	(Suma de las notas obtenidas en las calificaciones/ N° de factores consultados)	Enc. Sistema	Informe de resultados de encuesta de satisfacción de clientes	Medir grado de satisfacción del cliente	6.0

### Siglas de los Sistemas:

Sigla del Programa	Nombre del Programa
SCAP	Sistema de Capacitación
SED	Sistema de Evaluación de Desempeño
HSYMAT	Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo
SIAC	Sistema Integrado de Atención a la Ciudadanía
SCCP	Sistema de Compras y Contrataciones Públicas
AI	Auditoría Interna
PCG	Planificación y Control de Gestión

### 6.3. Tabulación de la Encuesta 2011

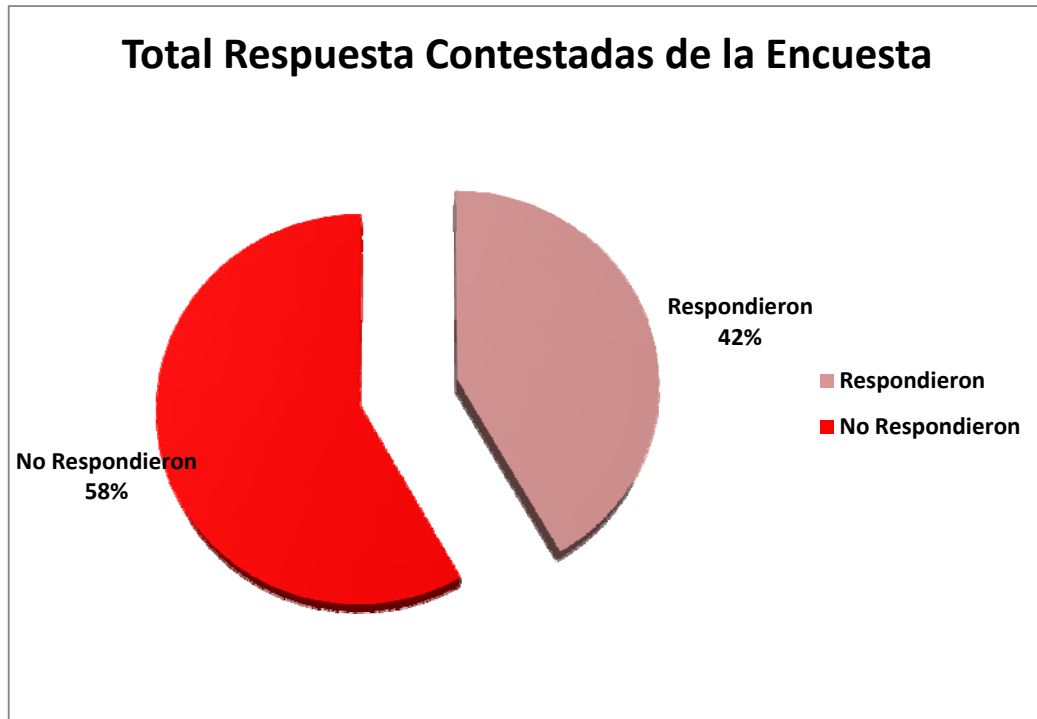
N°	Encargados	Apoyo a la Coord. De Calidad	Información traspasada correctamente	rapidez para acoger consultas	las respuestas resuelven el problema	Satisfacción a las respuestas	Capacitación en el SGC	conocimientos son aplicados	los procedimientos son claros	Comunicación fluida	Promedios
1	SCAP	7	7	6	7	7	6	6	7	7	6,7
2	SED	6	6	6	6	7	6	7	6	6	6,2
3	HSYMAT	6	6	7	7	7	7	6	7	7	6,7
4	SIAC Nivel Central	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7,0
5	SCCP	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7,0
6	AI	6	5	7	6	6	7	7	5	6	6,1
7	Fiscalización	7	6	7	7	7	7	7	6	7	6,8
8	Becas Franquicia Tributaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
9	Mujeres jefas de Hogar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
10	Transferencias al Sector Público	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
11	SIAC I Región	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
12	SIAC II Región	6	5	5	6	6	6	6	5	6	5,7
13	SIAC IV Región	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6,4
14	SIAC V REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
15	SIAC VI REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
16	SIAC VII REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
17	SIAC IX REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
18	SIAC X REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
19	SIAC XII REGIÓN	6	6	5	7	7	6	7	6	6	6,2
20	SIAC RM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
21	SCAP I REGIÓN	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7,0
22	SCAP II REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
23	SCAP IV REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
24	SCAP V REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
25	SCAP VI REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
26	SCAP VII REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
27	SCAP IX REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
28	SCAP X REGIÓN	6	7	6	6	6	5	7	7	7	6,3
29	SCAP XII REGIÓN	5	6	6	7	7	6	6	5	5	5,9
30	SCAP RM	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6,7
31	HSYMAT I REGIÓN	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7,0
32	HSYMAT II REGIÓN	6	6	6	6	6	7	7	6	6	6,2
33	HSYMAT IV REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
34	HSYMAT V REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
35	HSYMAT VI REGIÓN	6	6	5	6	5	6	6	6	6	5,8
36	HSYMAT VII REGIÓN	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6,2
37	HSYMAT IX REGIÓN	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6,1

38	HSYMAT X REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
39	HSYMAT XII REGIÓN	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6,0
40	PCG I REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
41	PCG II REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
42	PCG IV REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
43	PCG V REGIÓN	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6,1
44	PCG VI REGIÓN	7	7	7	7	7	6	7	5	7	6,7
45	PCG VII REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
46	PCG IX REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
47	PCG X REGIÓN	6	7	6	6	6	5	7	7	7	6,3
48	PCG XII REGIÓN	5	6	6	7	7	6	6	5	5	5,9
49	PCG RM	7	6	7	7	7	6	4	6	7	6,3
50	SCCP I REGIÓN	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7,0
51	SCCP II REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
52	SCCP IV REGIÓN	7	6	6	6	7	7	7	6	7	6,6
53	SCCP V REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
54	SCCP VI REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
55	SCCP VII REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
56	SCCP IX REGIÓN	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6,1
57	SCCP X REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
58	SCCP XII REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
59	SCCP RM REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
60	SED I REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
61	SED II REGIÓN	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6,2
62	SED IV REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
63	SED V REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
64	SED VI REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
65	SED VII REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
66	SED IX REGIÓN	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6,1
67	SED X REGIÓN	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5,8
68	SED XII REGIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
69	SED RM REGIÓN	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6,7
70	FISCALIZACIÓN I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
71	FISCALIZACIÓN II	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
72	FISCALIZACIÓN IV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
73	FISCALIZACIÓN V	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
74	FISCALIZACIÓN VI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
75	FISCALIZACIÓN VII	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
76	FISCALIZACIÓN IX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
77	FISCALIZACIÓN X	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5,2
78	FISCALIZACIÓN XII	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
79	FISCALIZACIÓN RM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
	<b>PROMEDIO</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>

#### 6.4 Análisis de los Gráficos de la Encuesta

El siguiente gráfico representa: “cuantos respondieron v/s cuantos no respondieron”.

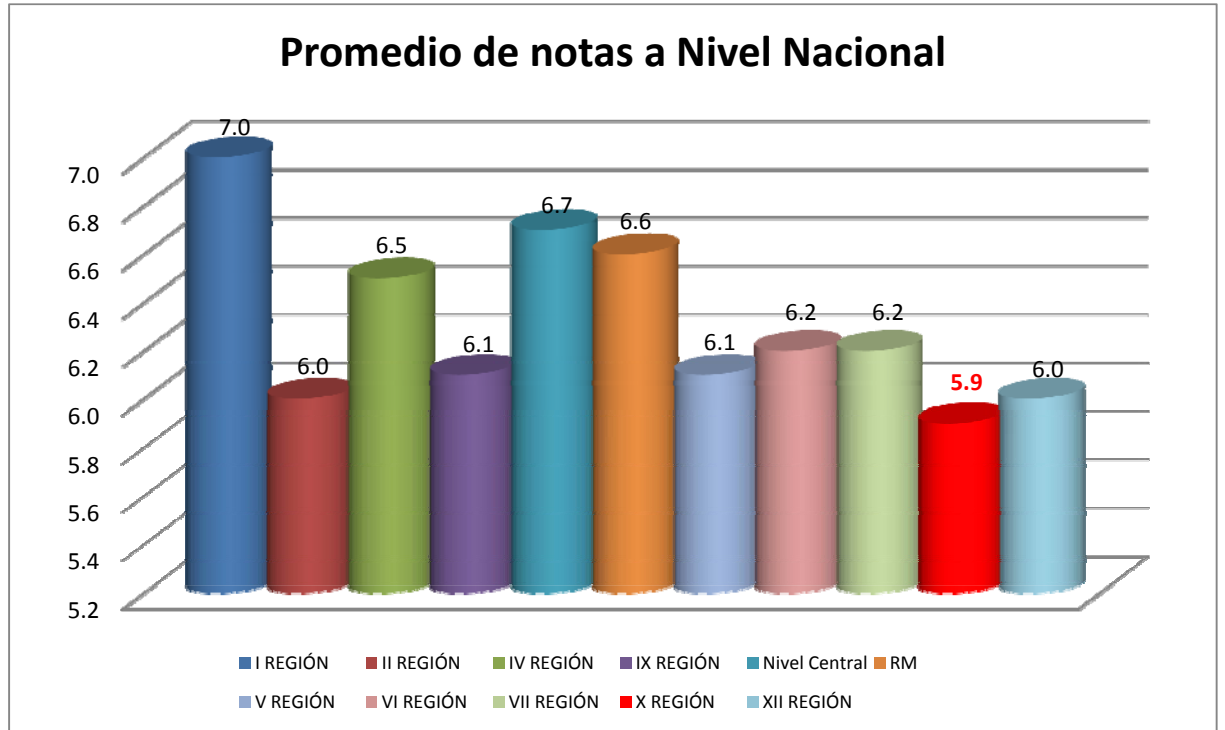
Gráfico N° 1



El análisis de este gráfico logra determinar, que a pesar de tener buena nota se muestra una disconformidad puesto que el porcentaje que contestó es muy bajo, de un universo de 79 funcionarios, sólo fueron respondidas por 33 usuarios correspondiendo al 42% y un 58% correspondiente a 46 funcionarios no respondieron.

Promedio de Notas de la Encuesta.

Gráfico N° 2

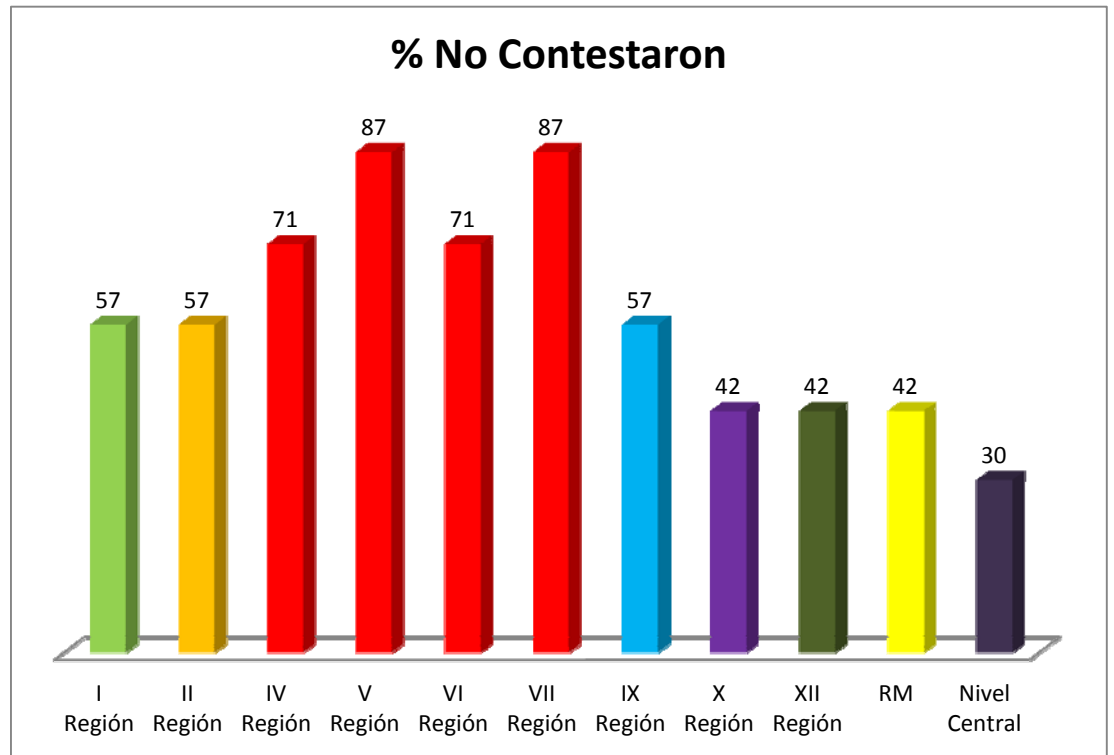


La encuesta fue enviada a 10 regiones más el Nivel Central, 9 regiones incluyendo el Nivel Central evaluaron con nota 6.0 y superior a ésta, sin embargo la X región dio una nota bajo la meta con un 5.9 (ver tabla de grado de aceptabilidad).

En los siguientes gráficos, se muestran por regiones aquellas que respondieron y quienes no respondieron la encuesta:

Porcentaje por región que menos contestó la encuesta.

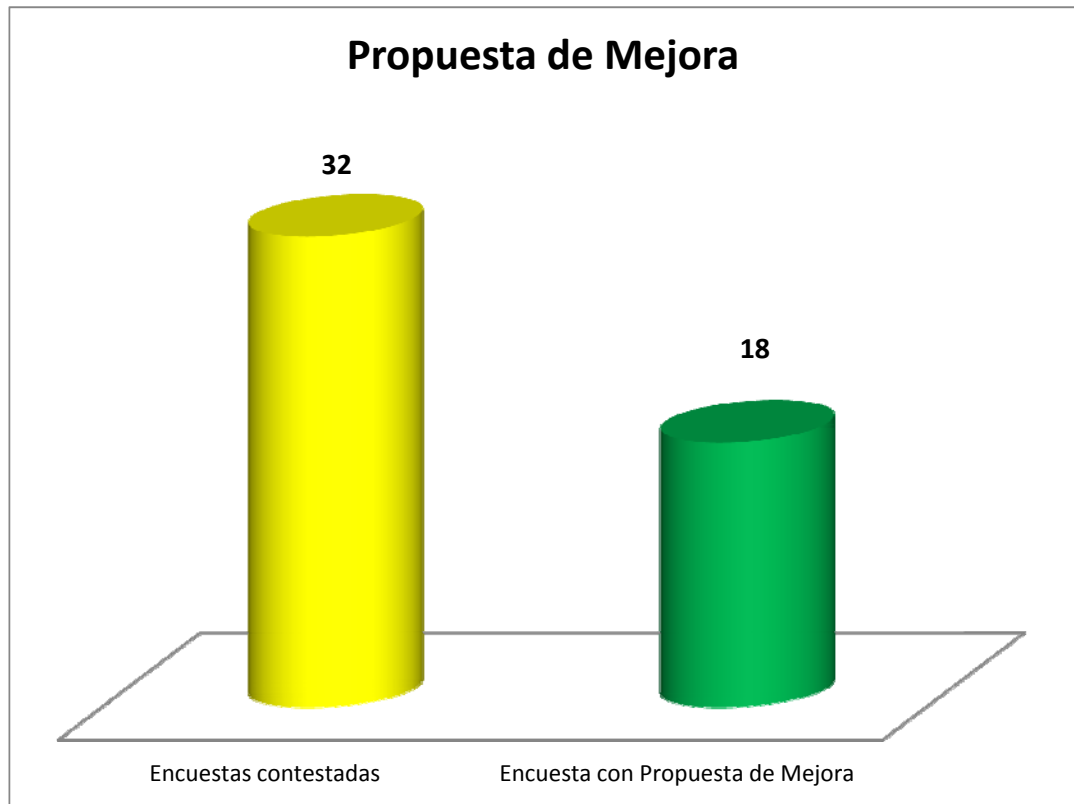
**Gráficos N° 3**



Este gráfico muestra el porcentaje de regiones que menos contestaron siendo las regiones IV, V, VI y VII la que evidencia menos grado de respuesta a la encuesta.

## Las propuestas de mejora

**Grafico N° 4**



Este gráfico muestra que de 32 encuestas contestadas, sólo 18 incluyeron propuestas de mejora al Sistema de Gestión de Calidad, dando un porcentaje de 56,3%.

La Tabla N° 1 representa las propuestas de mejoras que fueron incluidas en la encuesta por los encargados de sistemas, en ellas se refleja la importancia que le dan al proceso de certificación y los procesos que involucra.

**TABLA N° 1**

<b>N°</b>	<b>Región</b>	<b>Propuestas de mejora</b>	<b>Respecto a lo anterior, ¿cómo podemos mejorar?</b>
1	Nivel central	En general, falta informar y concientizar a todos los funcionarios, respecto de la importancia del sistema.	No hay comentario
2	Nivel central	Es complejo identificar los diversos elementos que lo componen, así como la nomenclatura que se aplica; esto dificulta el conocimiento del sistema y su relación con los PMG, por parte de la organización.	Con más capacitación, y elaboración de cartillas informativas y glosarios
3	Nivel central	La responsabilidad total de la gestión de calidad tiende a focalizarse exclusivamente en las encargadas del nivel central coadyuvada por algunos/as encargados/as de PMG. Falta difusión, empoderamiento y posicionamiento del tema. Falta vincular cumplimiento de procesos y procedimientos del SGC con el desempeño cotidiano del/la funcionario/a, su posterior evaluación, y eventual valoración y reconocimiento.	Desarrollar estrategia comunicacional ad hoc. Involucrar a todo el personal comenzado por las señales y discurso de los líderes, obteniendo el respaldo decidido de la directiva de Anfusen para bajar el tema a sus afiliados, realizar concursos con interesantes premios para recoger propuestas e iniciativas generadas por el personal, crear Círculos de la Calidad, realizar talleres periódicamente con entretenidas y motivadoras dinámicas grupales. Vincular un desempeño de calidad (acorde con los estándares de calidad fijados para cada cargo y estamento) con posibilidades concretas de desarrollo profesional.
4	Nivel central		Las actividades de difusión no son suficientes según la percepción de los funcionarios en general, eso es transversal a todos los sistemas, quizás, se podría ver algo en conjunto con la Unidad de Comunicaciones que nos apoye en ese aspecto.
5	Nivel central	Falta hacer mayor seguimiento y evaluación del impacto de las acciones correctivas	Habilitando un sistema informático que permita y facilite hacer el seguimiento y evaluación del impacto de las acciones correctivas

N°	Región	Propuestas de mejora	Respecto a lo anterior, ¿cómo podemos mejorar?
6	Nivel central	La actualización de las SAC en el registro Intranet. Un plan de apoyo para los encargados de sistemas para normalizar el levantamiento de SAC en la tarea diaria de los sistemas en calidad. Auditorías de calidad muy distanciadas.	Mensualmente actualizar los registros de las SAC en la planilla Intranet. Contacto mensual con los encargados de sistemas para revisar la gestión y detectar posibles No conformidades. Auditar internamente los sistemas al menos el primer semestre del año.
7	Nivel central	Los procedimientos correspondientes a algunos de los Sistemas no son suficientemente claros (P. Ej. Compras y contrataciones públicas), lo que obliga a tener que consultar a los encargados sobre la forma de operar en algunos temas. Es necesario mantener una capacitación permanente, sobre todo cuando hay rotación de funcionarios, y una constante retroalimentación para mantener el sistema operando satisfactoriamente.	Capacitando y retroalimentando permanentemente, no sólo a los Encargados de los Sistemas, sino que también a los funcionarios en general que tienen implicancia ya sea como proveedores o clientes, de manera que usen las herramientas del Sistema para la mejora continua.
8	Coquimbo	Falta de sistemas de digitalización de procesos.	Creación de sistema de gestión digital de compras desde el cliente interno hasta la autorización del director regional, para su posterior envío a Santiago.
9	O'Higgins	Falta incrementar el apoyo y supervisión en terreno por medio de pre auditorías a los procesos a objeto de hacer levantamientos de acciones en cuyos procedimientos puedan estar desviándose. Simplificar la documentación de trabajo, formularios, informes, etc. Mejorar el contacto entre la Coordinación Nacional y los Encargados regionales	Dando apoyo en terreno, supervisando, auditando, corrigiendo de inmediato las posibles No Conformidades en gestación por medio de pre auditorías y Solicitudes de acciones preventivas, anticiparse a los hechos.
10	O'Higgins	Sólo mencionar que las capacitaciones a las Direcciones Regionales, no deben ser vía e-learning, no son de real utilidad, por tanto, se hace necesario contar con los Asistentes o Encargados Nacionales del Sistema, quienes conocen perfectamente los Sistemas, y poseen alto grado de conocimiento, profesionalismo y disposición para ayudar y orientar a las Regiones, dentro de sus limitados tiempos.	Contar con mayor presencia en las Regiones de los Asistentes Nacionales y Encargados, quienes son la contraparte más idónea para asesorar e instruir a las Regiones, por alto grado de conocimiento, profesionalismo y buena disposición.
11	Araucanía		Información permanente vía correos electrónicos u otro medio de difusión, retroalimentación de mejoras, aceptar sugerencias, etc.
12	Los Lagos		Reuniones de coordinación anual (o semestral) con los otros encargados de sistema PMG en Santiago u otra región que permita la concentración de los encargados para intercambio de experiencias y promover mejoras.

N°	Región	Propuestas de mejora	Respecto a lo anterior, ¿cómo podemos mejorar?
13	Los Lagos	Carece de aceptación y promoción permanente Falta de visión sistémica de los procesos. Resistencia a implementar y mantener procesos.	Planificando y aplicando nuevas formas de instalación del SGC a los/las funcionarios/as. (Capacitación). Reforzando el avance logrado. (Seguimiento constante).
14	Magallanes	Mejorar la Información.	Recibir más información, oportunamente. Ser capacitados y visitados en las regionales.
15	Magallanes	Poca importancia y reconocimiento a la labor de algunos sistemas.	Incentivando tanto a los encargados de sistemas como a los funcionarios en general.
16	Magallanes	Considero que una de las grandes debilidades del año 2010, fue la falta de Capacitación, pues debemos estar actualizando constantemente los conocimientos y modificaciones al sistema de tal manera de llevar en forma efectiva y eficiente cada uno de los PMG a cargo. Mejora continua.	Capacitación y auditorías internas al sistema, para el mantenimiento de cada uno de los sistemas certificados en la Región.
17	R. M.	Los temas enfocados con las acciones preventivas, correctivas y no conformidades, personalmente es lo que más tiene variables en relación con los sistemas.-	Me gustaría mucho que me envíe alguna actividad de capacitación para mejorar en relación específica a esta brecha.
18	R. M.	Creo que es muy pronto para determinar debilidades en el sistema. Falta un tiempo de análisis de los resultados obtenidos.	

Mas gráficos ver Anexo N° 2

## **CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 7. CONCLUSIÓN

La Norma ISO 9001:2008 es una norma aplicable a toda organización pública o privada, sin importar su tamaño, tipo de institución y productos que ofrece. Es una norma internacional aceptada por organizaciones y empresas nacionales y extranjeras, que especifica los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad para ser certificado.

Esta norma nos presenta una forma de hacer las cosas de una manera más ordenada, estandarizando procesos, controlando documentos, registros y realizando auditorías internas de calidad periódicamente, para la consecución de **mejora continua** a dichos procesos y un trabajo enfocado permanentemente en la satisfacción del cliente, sea este interno o externo.

Constituye una herramienta que en primera instancia funciona, dado el prestigio en el mercado internacional y la gran cantidad de literatura de fácil acceso respecto al tema, el que da cuenta de lo positivo de implementar este modelo de gestión, tanto en el ámbito privado como público y además la única capaz de certificarse.

La motivación al realizar este trabajo es describir las dificultades que se presentaron en la implementación de este sistema de gestión de calidad en el SENCE fueron constatadas empíricamente, fueron observados durante cinco años, período en el cual duró la implementación en el Servicio finalizando en el año 2011, esta labor no fue fácil de realizar ya que los problemas que se presentaron no fueron pocos, los esfuerzos invertidos en realizarlo hablan de constantes frustraciones a nivel de funcionarios/as encargados/as de procesos a certificar, sobre todo en regiones se dificultaba aún más por su lejanía geográfica a la unidad que coordinaba el proceso y que se encontraba en Santiago.

El planteamiento del problema de esta tesis es identificar los factores críticos más frecuentes que se presentaron y por los cuales no se logró establecer exitosamente el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en las funciones que realizaban los encargado/as.

Cabe señalar que los problemas determinados en este estudio, se describirán parte de ellos a continuación:

- **Problema N°1:** la motivación de la organización para incorporarse al proceso de certificación, **fue de carácter obligatoria impuesta** por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES), como parte de un requisito del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).
- **Problema N°2:** funcionarios que tenían una formación acorde, a los desafíos que planteaba el desarrollo de un SGC basado en la Norma ISO 9001 y **funcionarios que por formación, no tenían las herramientas prevaletentes para lograr comprender el alcance** de lo que esto significaba, y por tanto, su acercamiento al sistema **era sólo un incentivo económico.**
- **Problema N°3:** la **escasa participación de todos los funcionarios/as**, generalizado en todos los niveles, lo que resultaba ingrato para los responsables de implementar, porque estos se sentían solos y sin el apoyo del resto de los participantes de la Organización.
- **Problema N°4:** otro problema a considerar era la precepción de burocracia del sistema de gestión de calidad, porque generaba exceso de documentación y de registros, lo que desmotivaba a los funcionarios, dificultando sus labores y generando rechazo a la implementación de esta Norma ISO 9001.

- **Problema N°5: las capacitaciones se hicieran sobre la marcha,** no dando el tiempo suficiente para ser transmitido al resto de la organización, ni tampoco a los niveles de toma de decisiones de forma eficiente y eficaz, dando como resultado la resistencia de los encargado/as al proceso de certificación, afectando principalmente a los encargados regionales ya que por la distancia geográfica no fueron considerados en estas capacitaciones.

Se debe puntualizar que los problemas expuestos anteriormente, fueron los más recurrentes y que se repetían a medida que nuevos procesos se iban incorporando en la implementación año a año en el Servicio.

Cabe señalar que dicha Norma se dejó de implementar en el Servicio, ya que se instruyó a través de la Circular N° 14 del 14 de Septiembre del 2011 (**Anexo N° 6**), enviada por la DIPRES, que la incorporación del Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001) sería voluntaria. A raíz de esto, las autoridades del Servicio (SENCE) de la época, determinan no continuar con esta implementación para el año siguiente, decisión que significó un desencanto a la labor realizada a esa fecha, por el trabajo, tiempo y energía invertido durante cinco años por los distintos funcionarios/as, estableciendo nuevamente la sensación que los cambios son una pérdida de tiempo y una falta de respeto al esfuerzo generado, dando la razón a todos los argumentos esgrimidos durante el proceso por los involucrados.

Actualmente el Servicio no se encuentra certificado por la Norma ISO, lo cual se formaliza en carta enviada por la certificadora Bureau Veritas del 22 de octubre de 2013 (**Anexo N° 7**), donde nos informa la no renovación de la certificación desde el 25 de octubre de 2013.

En relación al grado de aporte que tuvo al Servicio, según la experiencia analizada en el trabajo, no fue significativo, a pesar de los resultados de las encuestas que reflejan lo contrario, ya que las dificultades fueron

mayores y desarrolladas en este estudio, sin embargo, si se puede rescatar que algunos Departamentos y Unidades comenzaron a establecer procedimientos e instructivos escritos de sus actividades como una forma de ordenar el desempeño en sus áreas.

Finalmente, en esta conclusión queremos entregar algunas recomendaciones de cómo se puede llegar a solucionar los problemas determinados en esta tesis.

### **7.1. Recomendaciones:**

1. Consideramos que establecer este proceso en el Servicio tendría un valor agregado “real” si se incorporara sin un incentivo monetario, es decir, que fuera parte de las funciones en el proceso de cada uno de los Departamentos o Unidades al interior del SENCE, de esta forma, se evitaría la presión de cumplir un objetivo por parte de algunos funcionarios responsables, marginando al resto del compromiso, que son quienes esgrimen como respuesta “que no es parte de su trabajo, el llevar a cabo la responsabilidad de este sistema de calidad que incorpora la Norma ISO 9001”.
2. Así como lo establece el problema, respecto a los dos grupos de opinión, el primer grupo (con competencias necesarias para enfrentar el desafío) y un segundo grupo de opinión (sin competencias necesarias para enfrentar el desafío), es necesario, con el fin de evitar este inconveniente, realizar una detección de necesidades de capacitación que permita determinar de mejor manera los cursos a incluir en el plan de capacitación anual del Servicio, de los instrumentos que incorpora el sistema de gestión de calidad, por ejemplo incorporar cursos de Planificación y control de gestión que incluya flujogramas, carta Gantt, análisis de Encuestas, entre otros, y de esta forma disminuiría la brecha establecida entre el primer y segundo grupo, es importante señalar

que los recursos para realizar el plan de capacitación se encuentra asignado en el presupuesto del año.

3. La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad debe incluir a todo el Servicio, realizando reuniones informativas, explicando las responsabilidades de cada uno de los funcionarios del servicio en relación a la incorporación del Sistema de Gestión de Calidad. Para esta recomendación no se encuentran recursos asociados ya que estas reuniones las debe realizar la unidad a cargo de la coordinación de calidad del Servicio.
4. Este estudio nos ha permitido conocer a cabalidad el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, por lo que creemos que se hace necesario explicar que la burocracia entendido como el exceso de documentación y registro, no lo causa la incorporación de la Norma ISO 9001, más bien son los propios dueños de los procesos o el servicio en general los que determinan el número de documentos y registros que se deben establecer. La Norma ISO en su contexto dice lo que se DEBE hacer y no el COMO se debe hacer.
5. Como punto fundamental, las capacitaciones entregadas por la contraparte técnica, deben realizarse antes de poner en marcha la implementación de este proceso, sobre todo, cuando este tipo de Norma es en general un tema desconocido para los funcionarios del sector público, lo que evitaría errores y temores innecesarios a los funcionarios. Los recursos para esta recomendación son entregados por la DIPRES para realizar la implementación de este sistema de gestión de calidad.
6. A pesar que la DIPRES entregó requisitos técnicos documentados, con el fin de facilitar a los funcionarios su trabajo enfocado en el Sistema de Gestión de Calidad, estos no fueron tan fácil de

entender, generando muchas dudas a los encargados de implementar y certificar, interrogantes que no fueron respondidas con la debida urgencia, ni tampoco con la claridad que se necesitaba, tomando en cuenta lo apresurado de dicha implementación. Por lo tanto, se hace necesario facilitar y establecer nuevos mecanismos de consulta que demanden menos tiempos de respuesta y a la vez tener al personal mejor preparado para dar soluciones concretas a los requerimientos de los funcionarios a cargo del proceso.

7. Si bien dentro del servicio era obligatorio realizar revisiones periódicas por parte de la Dirección (dos veces al año), estas evidenciaron la falta de indagación acuciosa de los compromisos establecidos y de la alta inasistencia por parte de los involucrados, es por ello, que creemos necesario establecer controles rigurosos de asistencias y de suplencias, por parte de las jefaturas involucradas, de tal forma, asegure el flujo de la información y determinación de los compromisos para mejorar los procesos.
8. Capacitando a todos los niveles (monitores), tanto los involucrados directamente y los no involucrados a fin de que todos conozcan la temática y el objetivo final. Los recursos para realizar esta recomendación se encuentra asignado en el ítem de capacitación en el presupuesto del año.

## GLOSARIO

### 1. TÉRMINOS RELATIVOS A LA CALIDAD

- **ISO:** (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO).
- **CALIDAD:** Grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos establecidos, ya sean legales, reglamentarios, del cliente o definidos por SENCE.
- **REQUISITO:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Implícito se refiere a que es una práctica habitual o común para la organización, sus clientes y otras partes interesadas.
- **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- **COMPETENCIA:** Aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.
- **ALTA DIRECCIÓN:** Persona o grupo de personas que dirigen o controlan al más alto nivel una organización.
- **GESTIÓN:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **GESTIÓN DE LA CALIDAD:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

- **ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:** Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.
- **CONTROL DE LA CALIDAD:** Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.
- **EFICACIA:** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. A diferencia del concepto “eficiencia”, no se considera la optimización de los recursos utilizados en el logro de lo planificado.
- **EFICIENCIA:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **MEJORA CONTINUA:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- **POLÍTICA DE LA CALIDAD:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad expresadas formalmente por la alta dirección.
- **OBJETIVO DE LA CALIDAD:** Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad. Los objetivos de la calidad se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización y son medibles y coherentes con la política de la calidad.
- **PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD:** Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

- **SISTEMA:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- **SISTEMA DE GESTIÓN:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
- **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- **CLIENTE:** Individuo u organización que recibe un producto o servicio de SENCE. El cliente puede ser interno o externo
- **PROVEEDOR:** Organización o persona que proporciona un producto. El proveedor puede ser interno o externo, con o sin transacción económica de por medio.
- **PARTE INTERESADA:** Persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización.
- **ORGANIZACIÓN:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- **ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:** Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.
- **INFRAESTRUCTURA:** Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:
  - edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
  - equipo para los procesos (tanto hardware como software), y

- servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).
- **AMBIENTE DE TRABAJO:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica).
- **CONTRATO:** Acuerdo vinculante.

## 2. TERMINOS RELATIVOS AL PROCESO Y AL PRODUCTO

- **PROCEDIMIENTO:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **PROCESO:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **PRODUCTO:** Resultado de un proceso.
- **PROYECTO:** Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevada a cabo para lograr un objetivo conforme con los requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.
- **DISEÑO Y DESARROLLO:** Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características específicas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.

### 3. TÉRMINOS RELATIVOS A LAS CARACTERÍSTICAS

- **CARACTERÍSTICA:** Rasgo diferenciador.
- **CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD:** Característica inherente de un producto, proceso o sistema relacionado con un requisito.
- **SEGURIDAD DE FUNCIONAMIENTO:** Conjunto de propiedades utilizadas para describir la disponibilidad y los factores que la influyen: confiabilidad, capacidad de mantenimiento y mantenimiento de apoyo.
- **TRAZABILIDAD:** Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

### 4. TÉRMINOS RELATIVOS A LA CONFORMIDAD

- **ACCIÓN CORRECTIVA:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.
- **ACCIÓN PREVENTIVA:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente no deseable.
- **CORRECCIÓN:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada. A diferencia de una acción correctiva, la corrección no implica que ésta no vuelva a ocurrir.
- **CONFORMIDAD:** Cumplimiento de un requisito.
- **DEFECTO:** Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.

- **DESECHO:** Acción tomada sobre un producto no conforme para impedir su uso inicialmente previsto.
- **CONCESIÓN:** Autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados.
- **LIBERACIÓN:** Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso.
- **NO CONFORMIDAD:** Incumplimiento de un requisito.
- **RECLASIFICACIÓN:** Variación de la clase de un producto no conforme, de tal forma que sea conforme con requisitos que difieren de los iniciales.
- **REPARACIÓN:** Acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista.
- **REPROCESO:** Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

## 5. TÉRMINOS RELATIVOS A LA DOCUMENTACIÓN

- **DOCUMENTO:** Información y su medio de soporte. Existen documentos internos (generados dentro de la Organización y documentos externos (generados fuera de la Organización).
- **MANUAL DE LA CALIDAD:** Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.
- **PROCEDIMIENTO:** forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

- **INSTRUCCIÓN DE TRABAJO:** Descripción detallada de cómo realizar y registrar tareas.
- **FORMULARIO O FORMATO:** documento utilizado para registrar los datos requeridos por el sistema de gestión de la calidad. Un formulario o formato se transforma en un registro cuando se le incorporan datos.
- **REGISTRO:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- **ESPECIFICACIÓN:** Documento que establece requisitos.
- **INFORMACIÓN:** Datos que poseen significado.

## 6. TÉRMINOS RELATIVOS AL EXAMEN

- **EVIDENCIA OBJETIVA:** Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.
- **INSPECCIÓN:** Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones.
- **REVISIÓN:** Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.
- **VERIFICACIÓN:** Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.
- **VALIDACIÓN:** Confirmación mediante el suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista. A diferencia de la verificación este

concepto se relaciona con que el producto obtenido cumple con el uso especificado.

## **7. TÉRMINOS RELATIVOS A LA AUDITORÍA.**

- **ALCANCE DE LA AUDITORÍA:** Extensión y límites de una auditoría. Tiene que ver con qué se audita y dónde.
- **AUDITADO:** Organización que es auditada.
- **AUDITOR:** Persona con atributos personales demostrados y competencia para llevar a cabo una auditoría.
- **AUDITORÍA:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.
- **CLIENTE DE LA AUDITORÍA:** Organización o persona que solicita una auditoría.
- **CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA:** Resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.
- **CRITERIOS DE AUDITORÍA:** Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.
- **EVIDENCIA DE LA AUDITORÍA:** Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.
- **EQUIPO AUDITOR:** Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría con el apoyo si es necesario, de expertos técnicos.

- **EXPERTO TÉCNICO:** Persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo auditor.
- **HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA:** Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.
- **PLAN DE LA AUDITORÍA:** Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.
- **PROGRAMA DE AUDITORÍAS:** Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

#### 8. **TÉRMINOS RELATIVOS AL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD PARA LOS PROCESOS DE MEDICIÓN**

- **EQUIPO DE MEDICIÓN:** Instrumento de medición, software, patrón de medición, material de referencia o equipos auxiliares o combinación de ellos necesarios para llevar a cabo un proceso de medición.
- **CONFIRMACIÓN METROLÓGICA:** Conjunto de operaciones necesarias para asegurar que el equipo de medición cumple con los requisitos para su uso previsto.
- **PROCESO DE MEDICIÓN:** Conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de una magnitud.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARAYA MORENO, EDUARDO (2002). "La construcción del Estado Regulador y la relación Estado-Sociedad Civil". Revista "Estado, Gobierno y Administración Pública", N° 1, Universidad de Chile.
2. ARMIJO QUINTANA, MARIANELA (2000). "Modernización de la Gestión Pública en Chile: 1994 – 2000", Proyecto de Reforma del Estado: Experiencias y Desafíos en América Latina. Centro de Análisis de Políticas Públicas. Universidad de Chile. Banco Interamericano de Desarrollo. Estudio de Caso N° 5.
3. COMITÉ INTERMINISTERIAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA (2003): El Estado al Servicio de la Gente: Balance 1994-2000". Proyecto de Reforma y Modernización del Estado [http://www.modernizacion.cl/index\\_archivos.htm](http://www.modernizacion.cl/index_archivos.htm). (Consultada 10 octubre 2003).
4. CROSBY, P.B. 1991. La Calidad no Cuesta. Compañía editorial Continental. México.
5. FEIGENBAUM, A.V. 1986. Control Total de la Calidad. Compañía editorial Continental. México.
6. FLEURY, SONIA (2000). "Reforma del Estado". Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
7. FLISFLISCH, ÁNGEL (1995). "La Modernización de la Gestión Pública". Revista Chilena de Administración Pública N° 5.
8. GUZMÁN, NELSON (2000). "Gestión Estratégica en los Sectores Públicos de Chile y Uruguay". Proyecto de Reforma del Estado:

Experiencias y Desafíos en América Latina. Estudio de Caso N° 7, de Chile y Uruguay.

9. HORMÁZABAL, ALEJANDRO (1996). "Modernidad, Modernización y Reforma del Estado Chileno". Revista Chilena de Administración Pública, N° 12.
10. ISHIKAWA, K. 1994. ¿Qué es el Control Total de la Calidad? Grupo Editorial Norma. Colombia.
11. JURAN, J.M.; Gryna, F.M. 1995. Análisis y Planeación de la Calidad. McGraw Hill. México.
12. LACHR, EVELYN y NAVARRO, MARÍA VICTORIA (2003). "Proceso de Modernización del Estado y Modernización del Ejército de Chile". Seminario de Licenciatura, mención Gobierno y Gestión Pública, Escuela de Gobierno y Gestión Pública de la Universidad de Chile.
13. LAHERA, EUGENIO (1995). "Las Reformas del Estado". Revista Chilena de Administración Pública N° 6.
14. MINSEGPRES. Documento Gerencia Pública para un debate, División de Modernización de la Gestión Pública, Edición 2 , noviembre 1998, Pág. 9
15. MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA (MINSEGPRES): "Plan Estratégico de la Modernización de la Gestión Pública: El Estado al Servicio de la Gente". Revista Chilena de Administración Pública N° 18, 1997-1998. "Proyecto de Reforma y Modernización del Estado". Revista Chilena de Administración Pública "Estado, Gobierno y Gestión Pública" N° 1, 2002.

16. ORELLANA VARGAS, PATRICIO. "Contra la Burocracia". Apuntes de clases de la asignatura Ciencia de la Administración dictada en la carrera de Administración Pública de la Universidad de Chile, 2002. <http://es.geocities.com/probidadenchile/> (Consultada el 10 septiembre 2003).
17. OSBORNE, DAVID Y GAEBLER, TED (1992). "La Reinención del Gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público". Ediciones Paidós.
18. RAMÍREZ ALUJAS, ÁLVARO (2001). "Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública. El Caso chileno: 1994-2001". Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
19. THOMAS PYZDEK, ROGER W. BERGER, (1996) "Manual de Control de la Calidad en la Ingeniería, Tomo I, McGraw Hill, México.
20. [www.SENCE.cl](http://www.SENCE.cl)
21. <http://www.modenizacion.cl>
22. <http://www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.openerpage>
23. [http://www.dipres.gob.cl/572/articles-70131\\_doc\\_pdf2.pdf](http://www.dipres.gob.cl/572/articles-70131_doc_pdf2.pdf)
24. [http://www.dipres.gob.cl/572/articles-37533\\_doc\\_pdf3.pdf](http://www.dipres.gob.cl/572/articles-37533_doc_pdf3.pdf)
25. [http://www.mariowaissbluth.com/descargas/gestion\\_del\\_cambio.pdf](http://www.mariowaissbluth.com/descargas/gestion_del_cambio.pdf)


# **ANEXOS**

# ANEXO 1

Ejemplo:

## a) Abreviaturas XXX

<b>DIR:</b> Dirección Nacional	
<b>DEC:</b> Departamento de empleo y Capacitación en Empresas.	<b>UAD:</b> Unidad de Administración
<b>DJU:</b> Departamento Jurídico	<b>UCO:</b> Unidad de Comunicaciones Marketing
<b>DAF:</b> Departamento de Administración y Finanzas	<b>UAI:</b> Unidad de Auditoría Interna
<b>DGP:</b> Depto. de Capacitación a Personas	<b>UES:</b> Unidad de Estudios
<b>DSI:</b> Departamento de Servicios Internos	<b>UPR:</b> Unidad de Personal y Remuneraciones
<b>UCG:</b> Unidad de Control de gestión	<b>UPL:</b> Unidad de Planificación
<b>UFI</b> : Unidad de Fiscalización	<b>UIN:</b> Unidad de Informática
<b>UCO:</b> Unidad de Contabilidad	<b>UFI:</b> Unidad de Finanzas
<b>UPR:</b> Unidad de Presupuesto	<b>UTE:</b> Unidad de Tesorería
<b>UDO:</b> Unidad de Desarrollo Organizacional	

	<b><u>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</u></b>
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE FISCALIZACIÓN</b> Código: UFI-FIS-7.1 7.5- MP1 Página: 116 de 154 Versión : 3 Fecha Versión: 28.10.2011

**b) Abreviaturas YY o YYY**

<b>Código de Procesos dentro del alcance de la Certificación</b>		
<b>Área</b>	<b>Sistema</b>	<b>Código</b>
Dirección Nacional	Gestión de Calidad	GC
	Auditoría Interna	AI
Unidad de Personal y Remuneraciones	Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	HS
	Remuneraciones	REM
Unidad de Marketing y Comunicaciones	Sistema Integral de Información Atención Ciudadana	SI
Departamento de Servicios Internos	Planificación	PL
	Control de Gestión	CG
Unidad de Administración	Adquisiciones	AD
Unidad de Desarrollo Organizacional	Capacitación	CA
	Evaluación de Desempeño	ED
<b>Código de Procesos de Provisión de Bienes y Servicios</b>		
Producto Específico	Fiscalización	FIS
	Becas Franquicia Tributaria	BFT
	Mujeres Trabajadoras y Jefas de Hogar	MTJ
	Programa de Becas de Transferencias al Sector Público	TSP
	Programa de Formación en el Puesto de Trabajo	FPT

**c) Abreviatura 0.0:**

Ejemplo:

7.1 - 7.5: Producto o Servicio dentro del alcance de la certificación.

**Abreviaturas de clasificación de documentos.**

**MAN** : Manual de Calidad.

**MP** : Manual de Procedimientos

**P** : Procedimientos.

**R** : Registros.

**IT** : Instructivos de Trabajo.

**0:** Indica el número correlativo del documento.

### **5.1.1. Procedimientos específicos y de bienes y servicios**

#### **Calidad de Gestión**

##### **Fiscalización**

UFI-FIS-7.1 7.5- MP1 “Manual de Procedimiento de Fiscalización”.

##### **Instructivo**

Instructivo de Trabajo relativo a cambios a cambios en la planificación UFI-FIS-7.1-7.5-MP1-IT1

##### **Programa Transferencia a Instituciones del Sector Público**

DCP-BT-7.1 7.5- MP1 “Manual de Procedimiento del Programa de Transferencias al Sector Público”

##### **Programa Mujeres Jefas de Hogar**

DCP-MTJH-7.5-MP1 “Manual de Procedimiento del Programa Mujeres Jefas de Hogar”.

##### **Instructivo de Trabajo**

“Instructivo de trabajo de carácter obligatorio dirigido a los Organismos Técnicos de Capacitación”

##### **Programa Formación en el Puesto de Trabajo**

DEC-FPT-7.1 7.5-MP1 “Manual de Procedimiento del Programa Becas Franquicia Tributaria”

## **Instructivo de Trabajo**

Instructivo de trabajo de Ejecución del programa Formación en el puesto de trabajo DEC-FPT-7.5-MP1-IT1.

## **Área Estratégica**

### **Proceso de Control de Gestión**

DSI-CG-7.3-7.5-MP1 “Manual de Procedimientos de Planificación/Control de Gestión”.

## **Instructivo de Trabajo**

Instructivo de trabajo Instrumentos de evaluación y control de gestión DSI-CG-7.5-MP1-IT1

### **Proceso de Auditoría Interna**

UAI-AI-7.1 7.5-MP1 “Manual de Procedimientos de Auditoria Interna”.

## **Área Soporte**

### **Sistema Capacitación**

UDO-CA- 6.2-MP1 “Manual de Procedimientos del Sistema Capacitación”.

### **Sistema Higiene, Seguridad y Mejoramiento de los Ambientes de Trabajo**

UPR-HS-7.5-MP1 “Manual de Procedimientos del Sistema Higiene, Seguridad y Mejoramiento de los Ambientes de Trabajo”.

UPR-HS-7.5-P1 “Procedimiento de Actuación Frente a la Ocurrencia de Accidentes del Trabajo”

### **Instructivos**

- Instructivo de trabajo Cartilla Derecho a saber UPR-HS-7.5-MP1-IT1
- Instructivo de trabajo para ejecutar simulacro de evacuación UPR-HS-7.5-MP1-IT2

### **Proceso de Adquisiciones (Ex Compras y Contrataciones del Sector Público)**

UAD-AD-7.4-7.5-MP1 “Manual de procedimiento de Adquisiciones”

UAD-AD-7.4-7.5-MP2 “Manual de procedimiento de Adquisiciones Nivel Regional”

### **Instructivos de Trabajo**

- Instructivo de Trabajo Mecanismos de compras UAD-AD-7.4-7.5-MP1
- Instructivo de Trabajo Confección de licitaciones UAD-AD-7.4-7.5 MP2

### **Proceso de Evaluación de Desempeño**

UDO-ED-6.2 7.5 -MP1 “Manual de procedimiento del Sistema Evaluación de Desempeño”

## **Instructivo de Trabajo**

UDO-ED-6.2 7.5-MP1- IT1 “Instructivo de Trabajo Reunión de Retroalimentación”

## **Atención Ciudadana**

### **Procedimientos Sistema Integral de Información de Atención Ciudadana**

UCA-SI-7.5-MP1 Manual de procedimiento de sistema integral de información y atención ciudadana Nivel Regional.

UCA-SI-7.5-MP2 Manual de procedimiento de sistema integral de información y atención ciudadana Nivel Central.

## **Instructivos de Trabajo**

UCA-SI-7.5-MP1-IT1 “Derivación Externa”

UCA-SI-7.5-P6-IT2 “Script de Atención Telefónica, Teléfono de Atención Ciudadana”

UCA-SI-7.5-P6-IT5 “Script de Atención Presencial”

## **Remuneraciones**

Manual de procedimiento de Remuneraciones UPR-REM-7.5-MP1

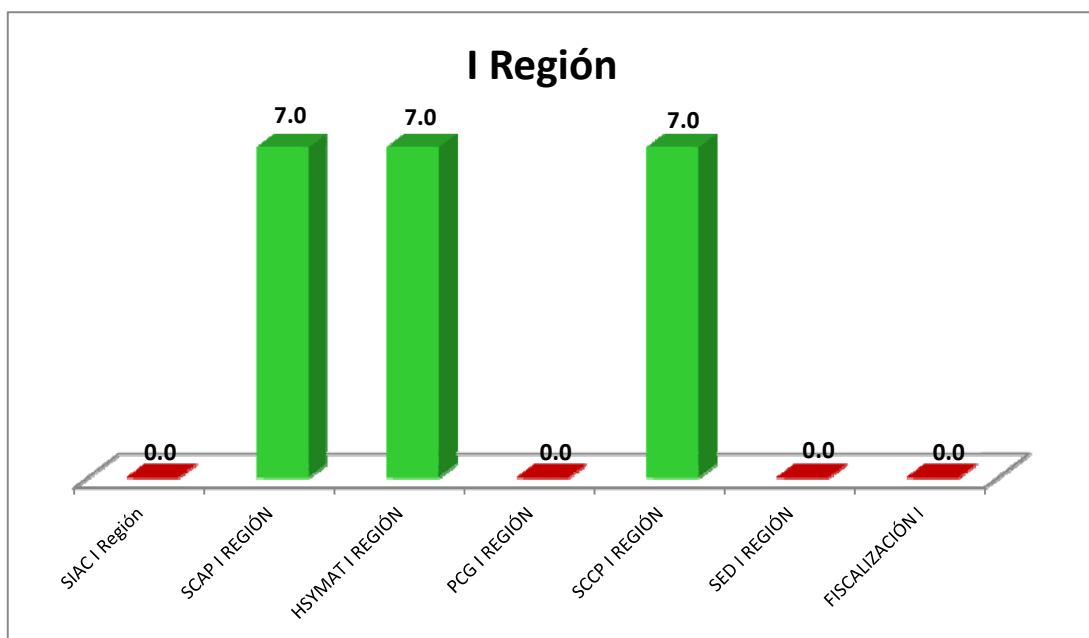
## **Instructivos de Trabajo**

No aplica

## ANEXO 2

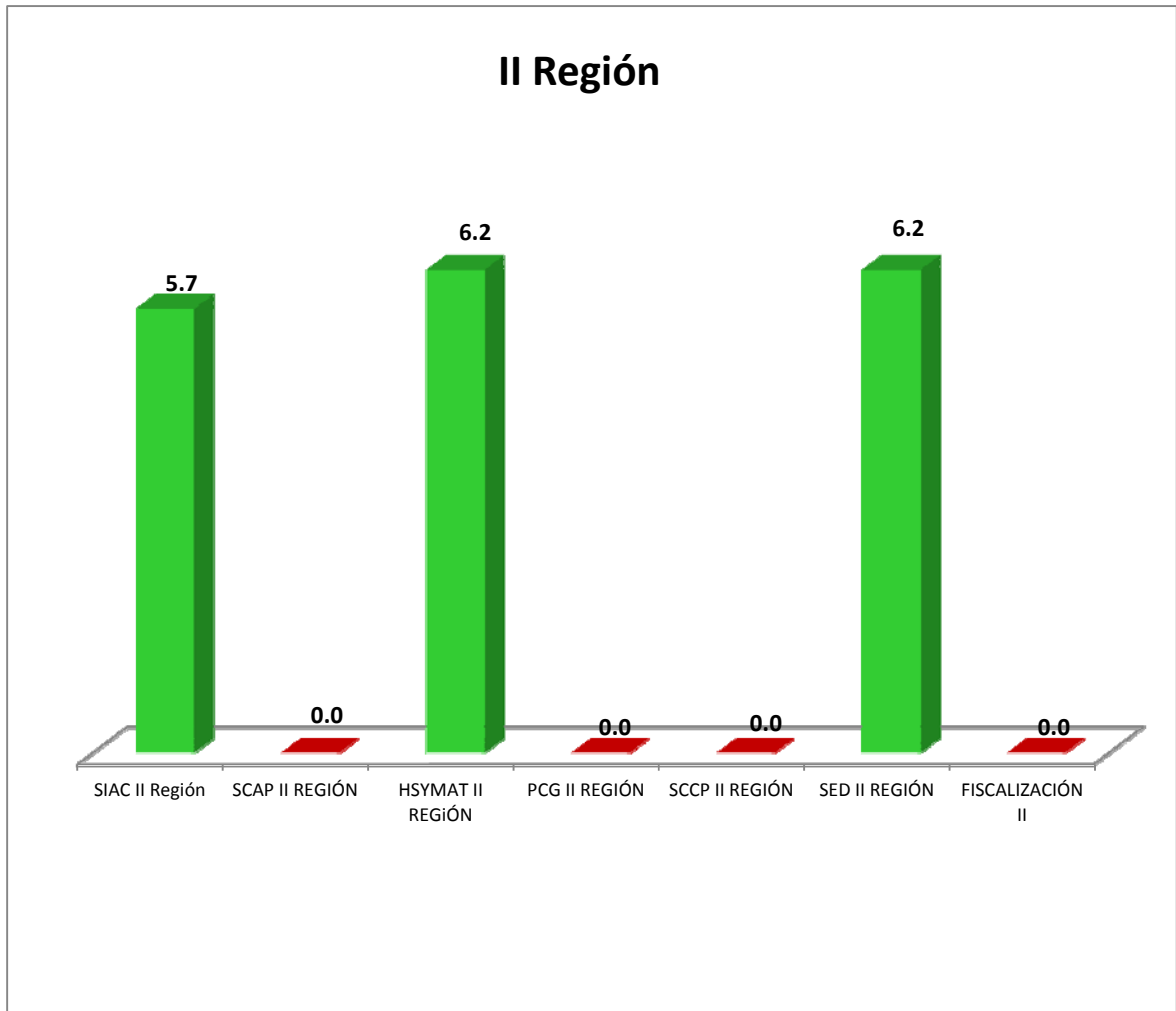
“Porcentaje de encargados de los procesos regionales a certificar que contestaron la encuesta”.

Gráfico N° 1



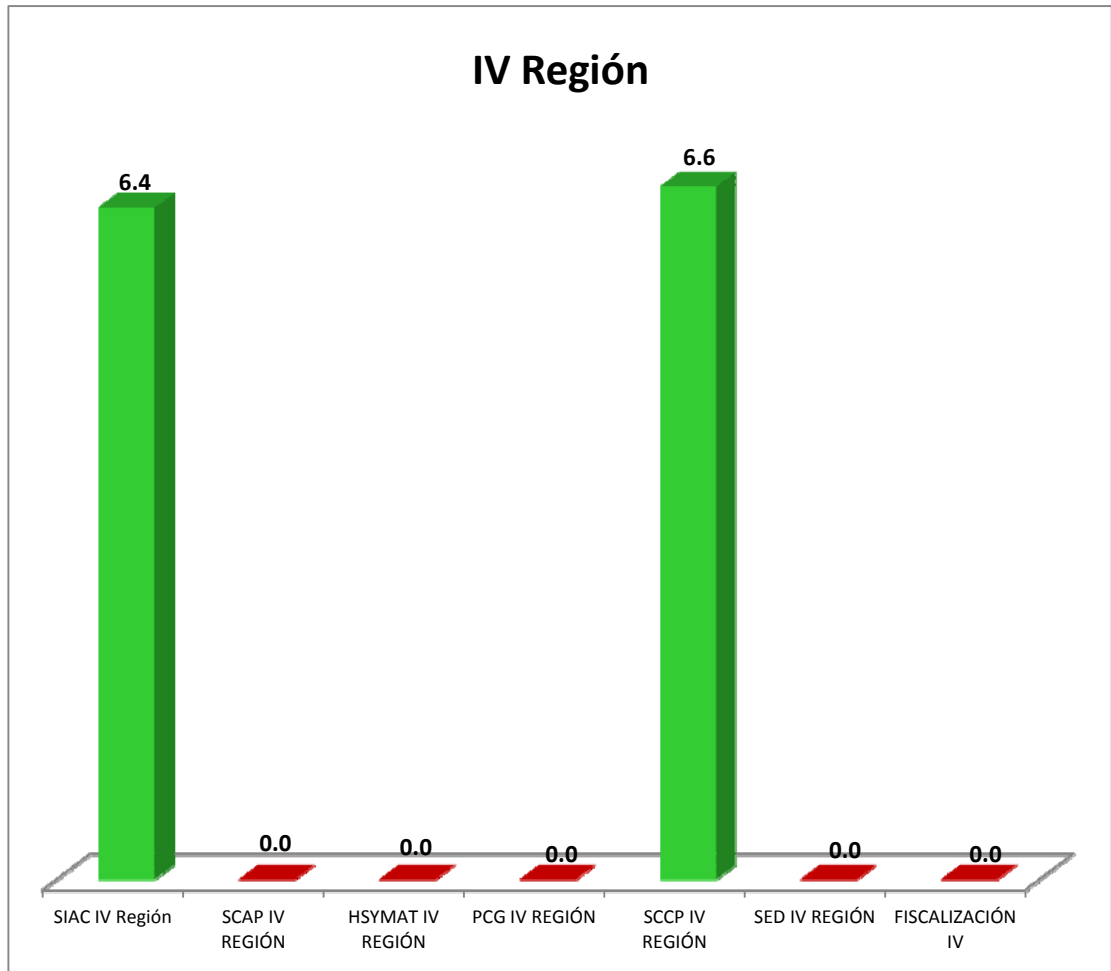
De un total de siete sistemas un 43% respondió la encuesta.

Gráfico N° 2



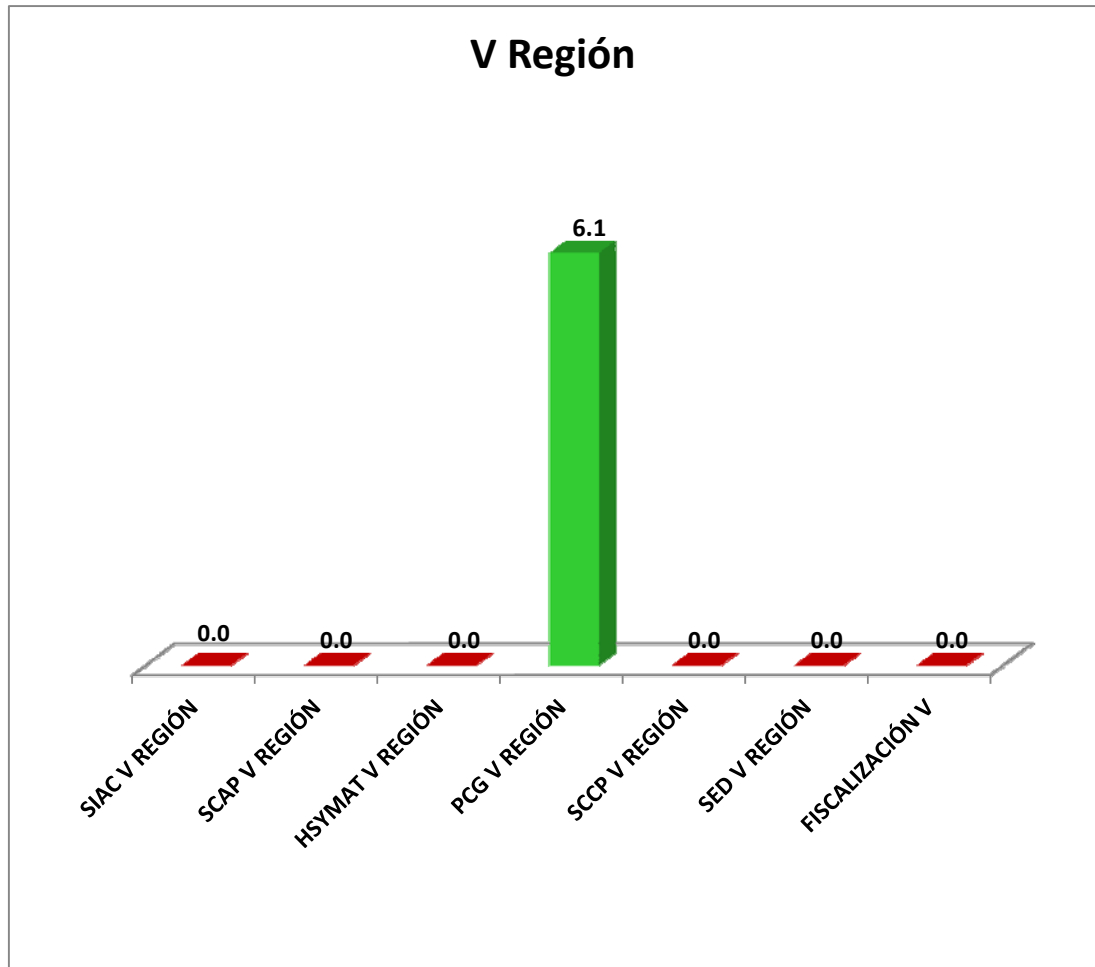
De un total de siete sistemas un 43% respondió la encuesta.

Gráfico N° 3



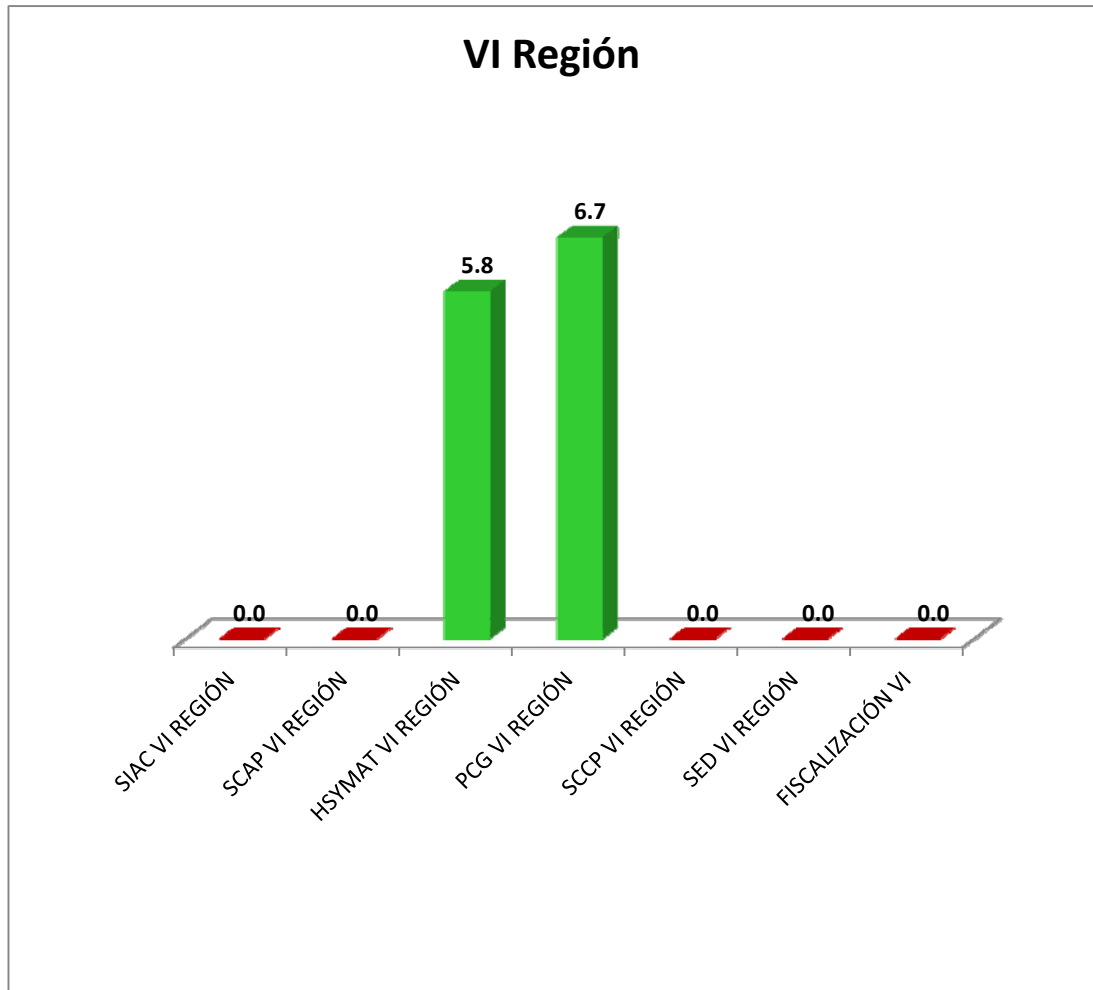
De un total de siete sistemas un 29% respondió la encuesta.

Gráfico N° 4



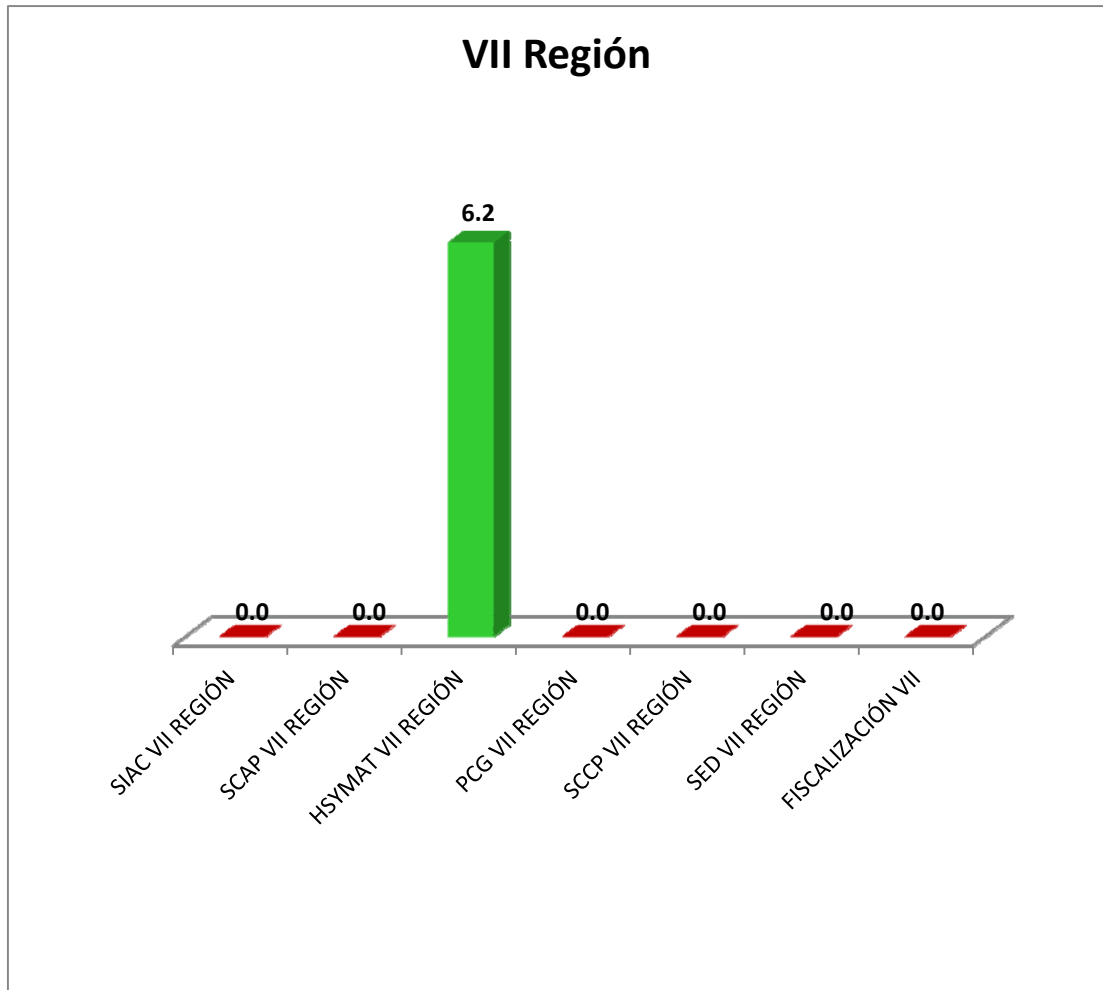
De un total de siete sistemas un 14% respondió la encuesta.

Gráfico N° 5



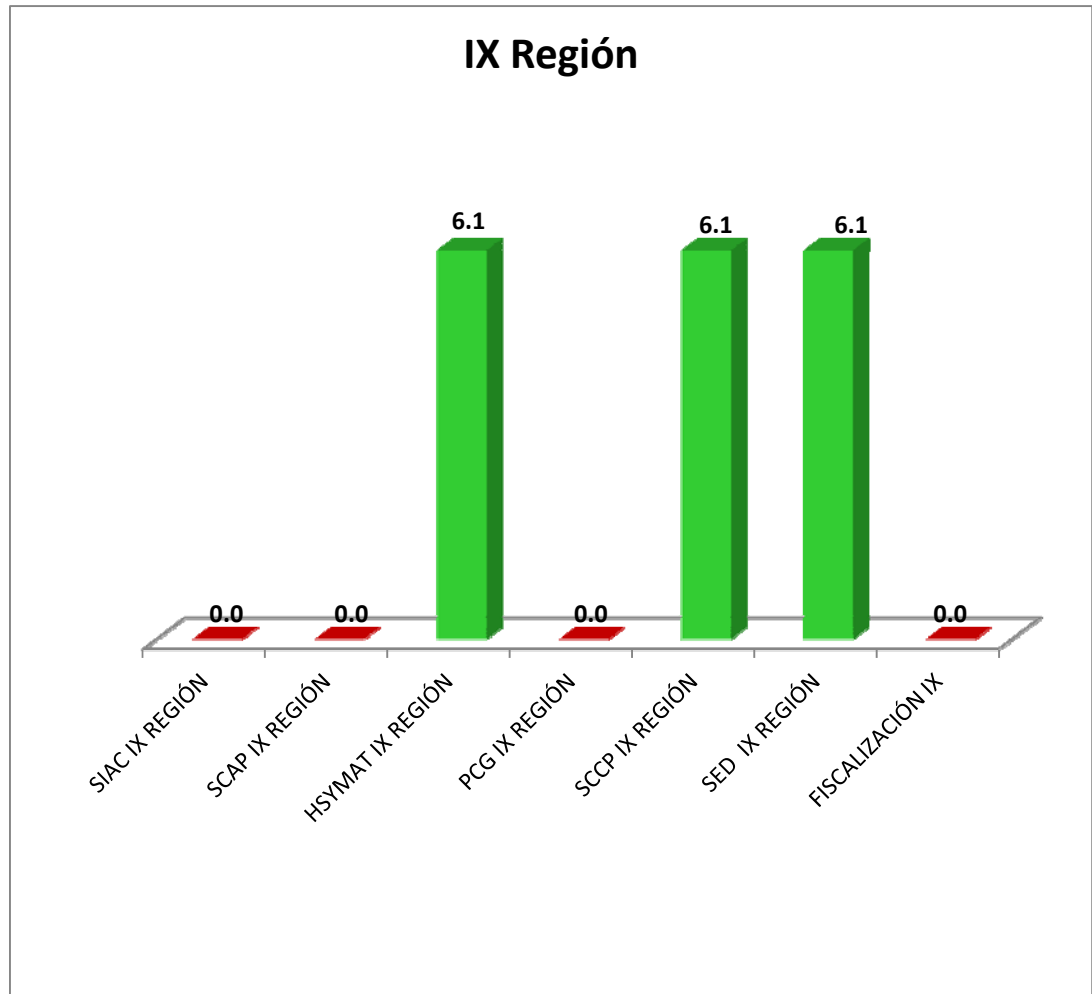
De un total de siete sistemas un 28% respondió la encuesta.

Gráfico N° 6



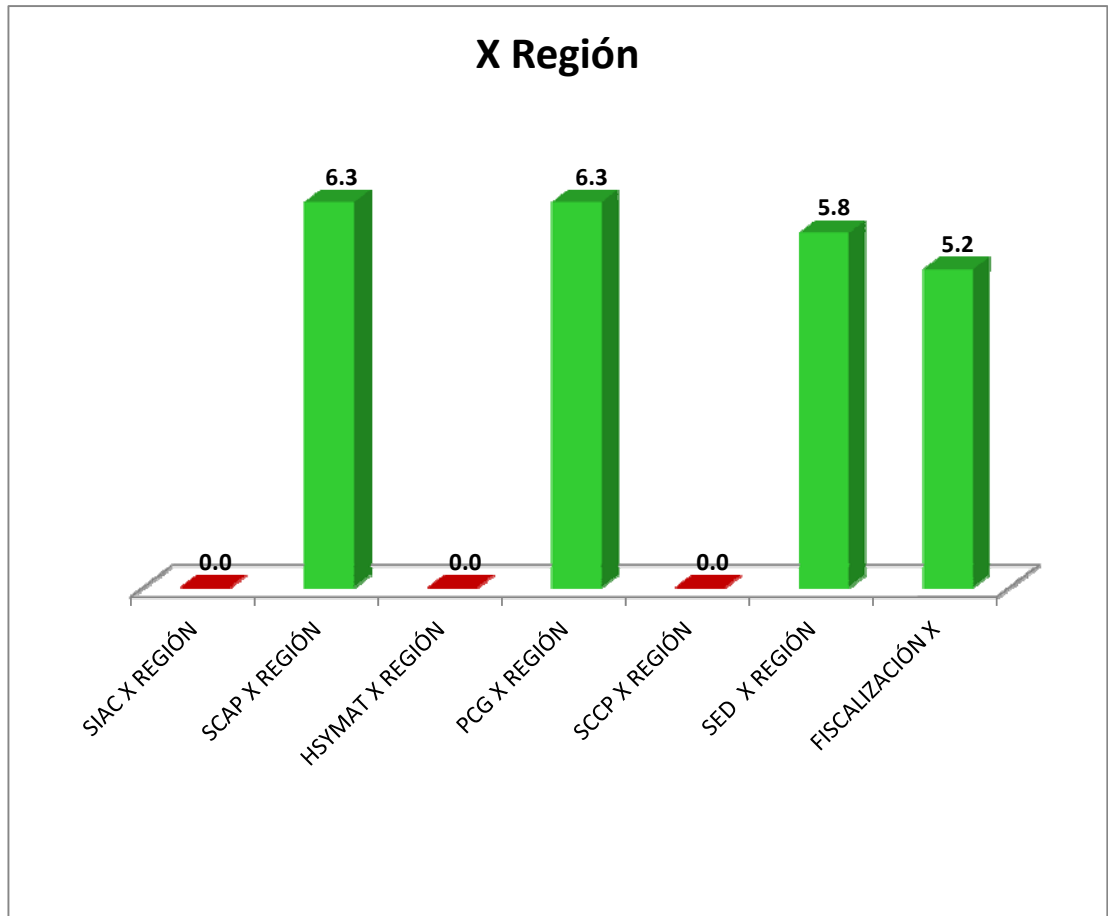
De un total de siete sistemas un 14% respondió la encuesta.

Gráfico N° 7



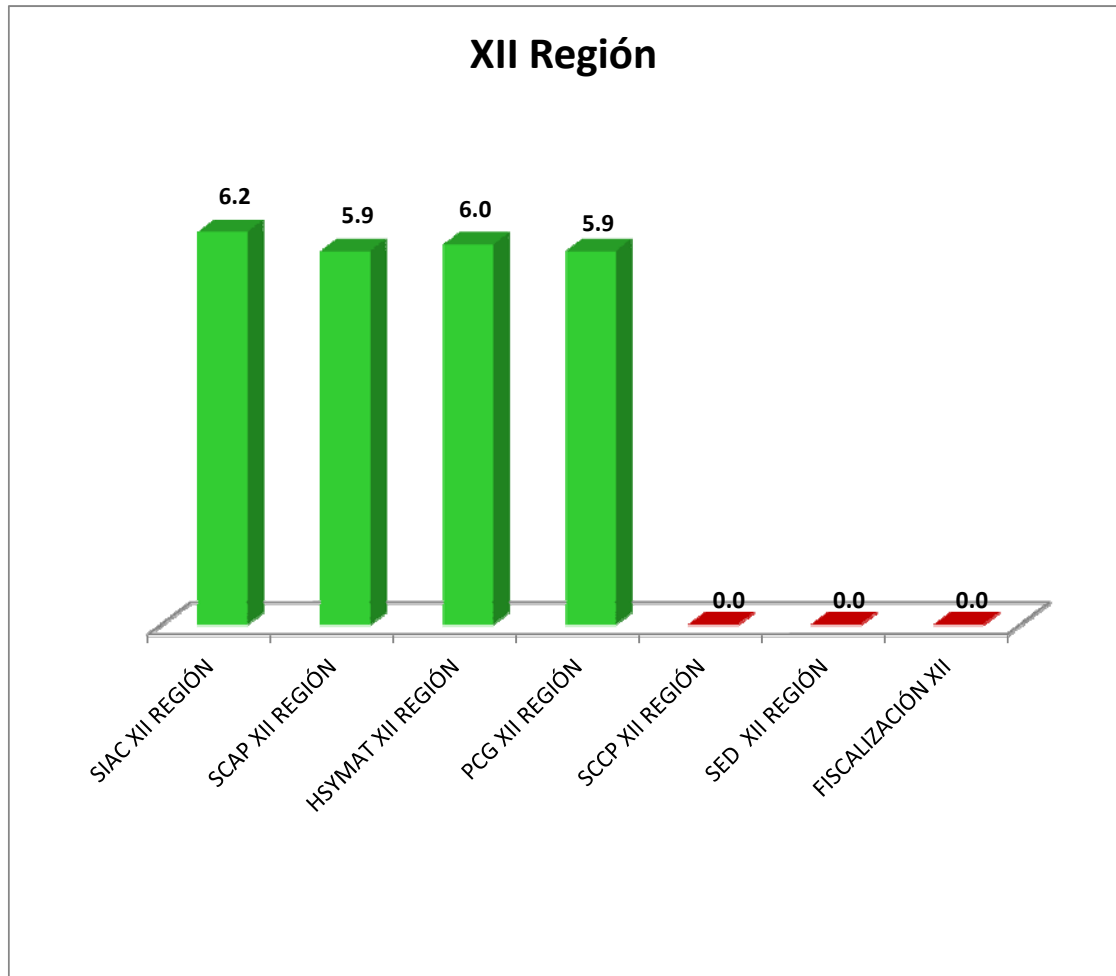
De un total de siete sistemas un 43% respondió la encuesta.

Gráfico N° 8



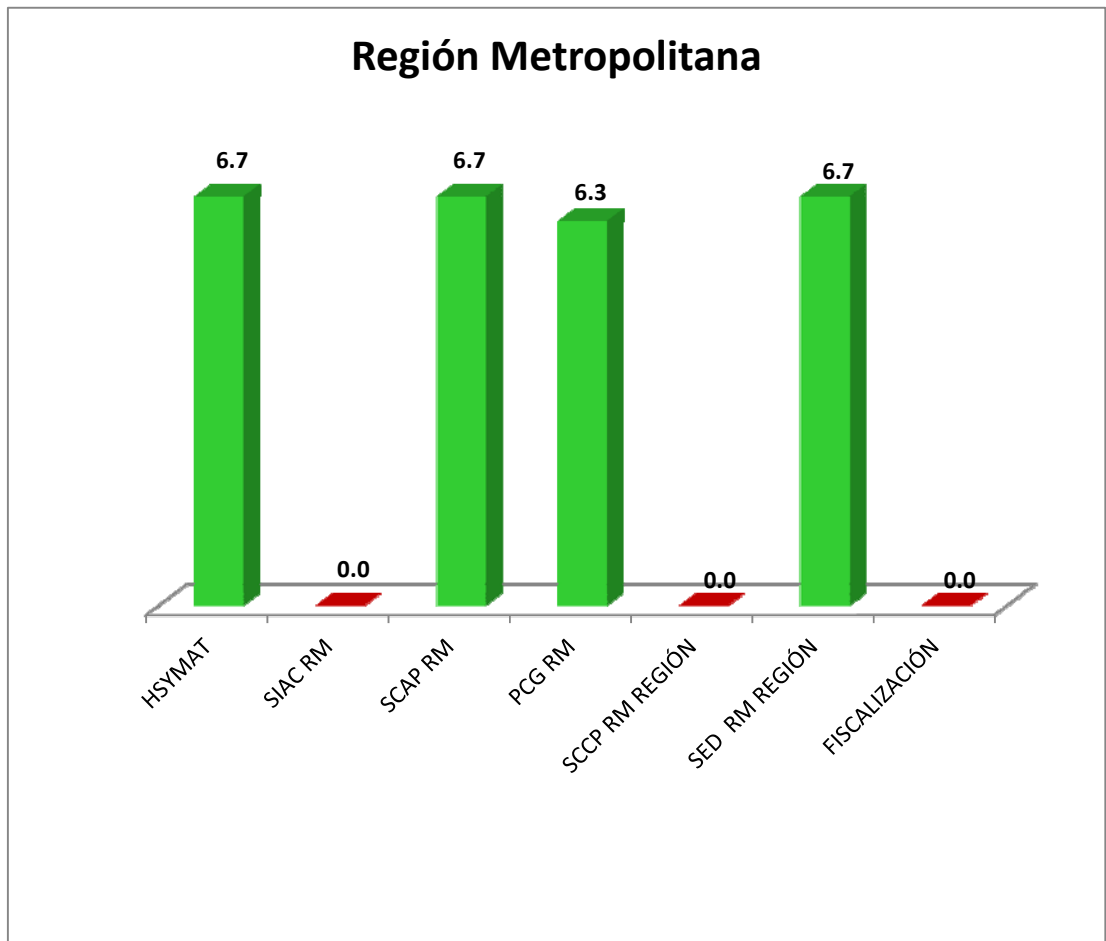
De un total de siete sistemas un 57% respondió la encuesta.

Gráfico N° 9



De un total de siete sistemas un 57% respondió la encuesta.

Gráfico N° 10



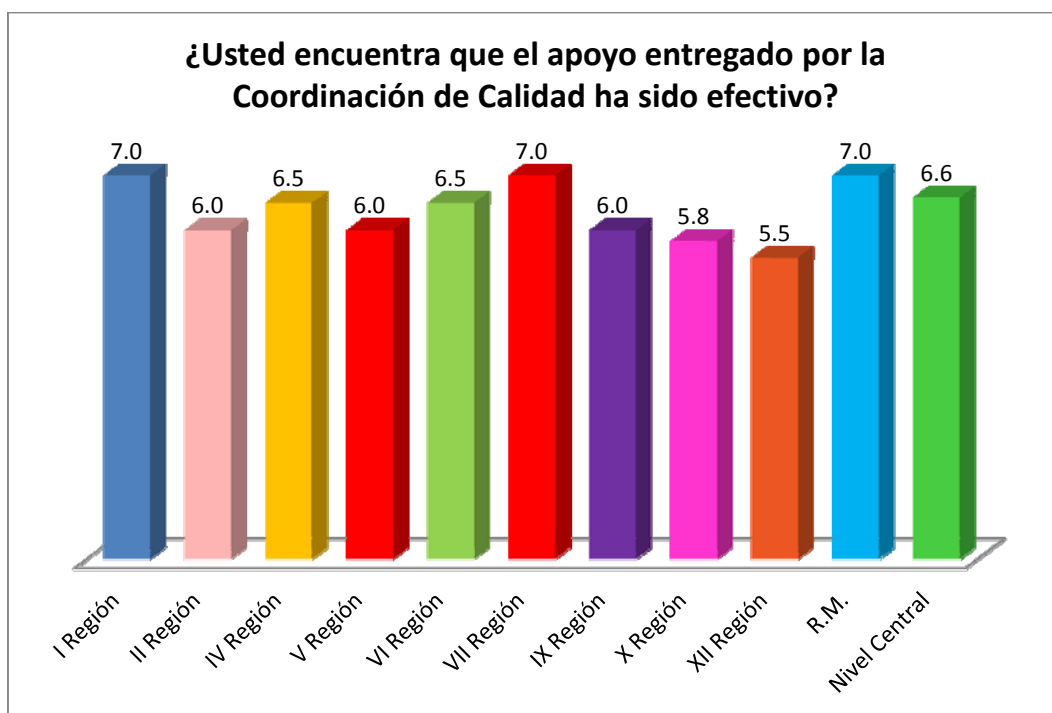
De un total de siete sistemas un 57% respondió la encuesta.

### **Análisis de los gráficos presentados**

Se puede concluir que las regiones que menos contestó la encuesta fueron las regiones de Maule y Valparaíso alcanzando un 14% y la que más participación obtuvo, fueron las direcciones regionales de Los Lagos, Magallanes y Regional Metropolitana con un 57%. En relación a los encargados de procesos que más contestaron del total de regiones, fueron los encargados de los Sistemas de Planificación Control de Gestión y SHYMAT.

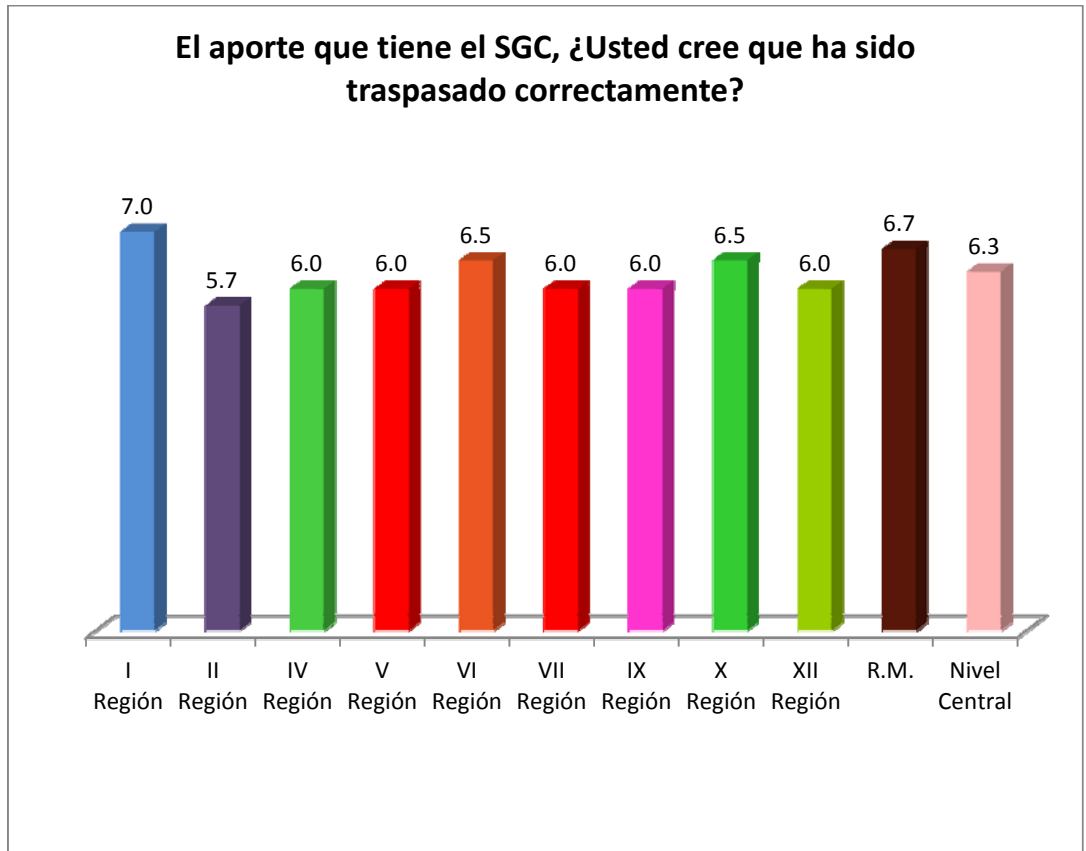
Los graficos que se presentan a continuación muestran la nota obtenida por factor por parte de los encargados regionales y nivel central

**Gráfico N° 11**



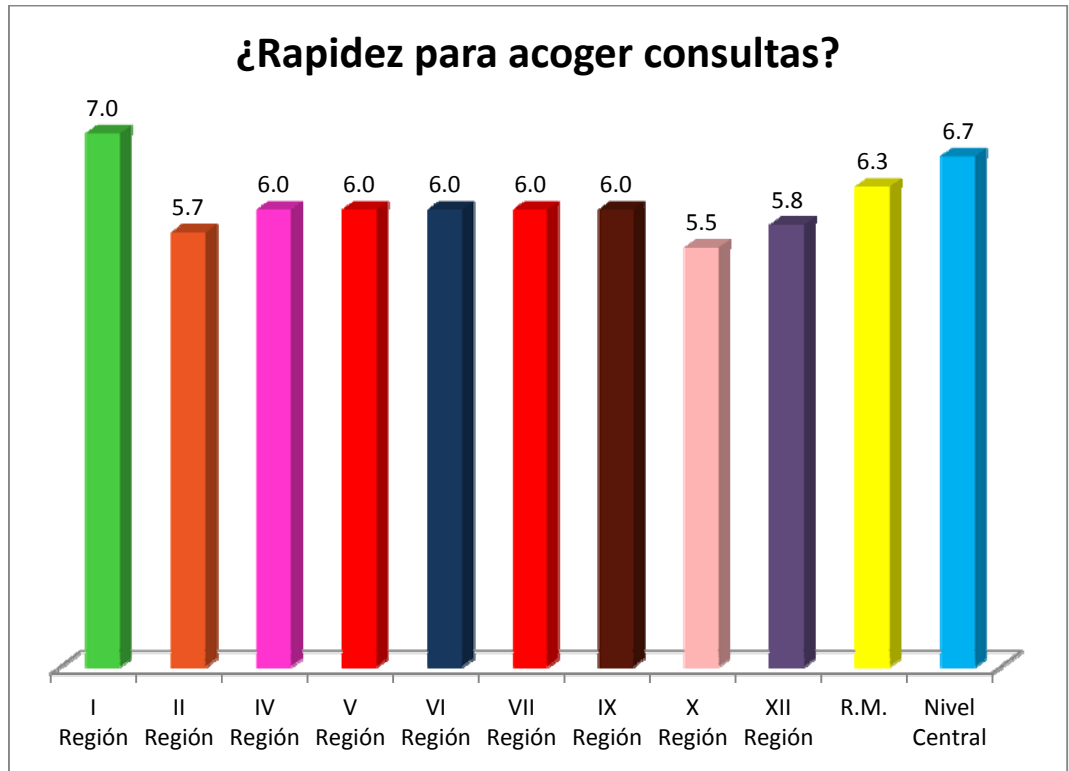
Este gráfico representa la nota otorgada por cada encargado regional en relación al primer factor de la encuesta, siendo las regiones de Los Lagos (X región) y Magallanes (XII región) las que presentaron las notas más bajas a esta pregunta con un 5,8 y 5,5 respectivamente, cabe señalar que es consistente con las propuestas de mejoras entregadas por los encargados de esas direcciones regionales (ver pág. N° 97 en Tabla N° 1).

**Gráfico N° 12**



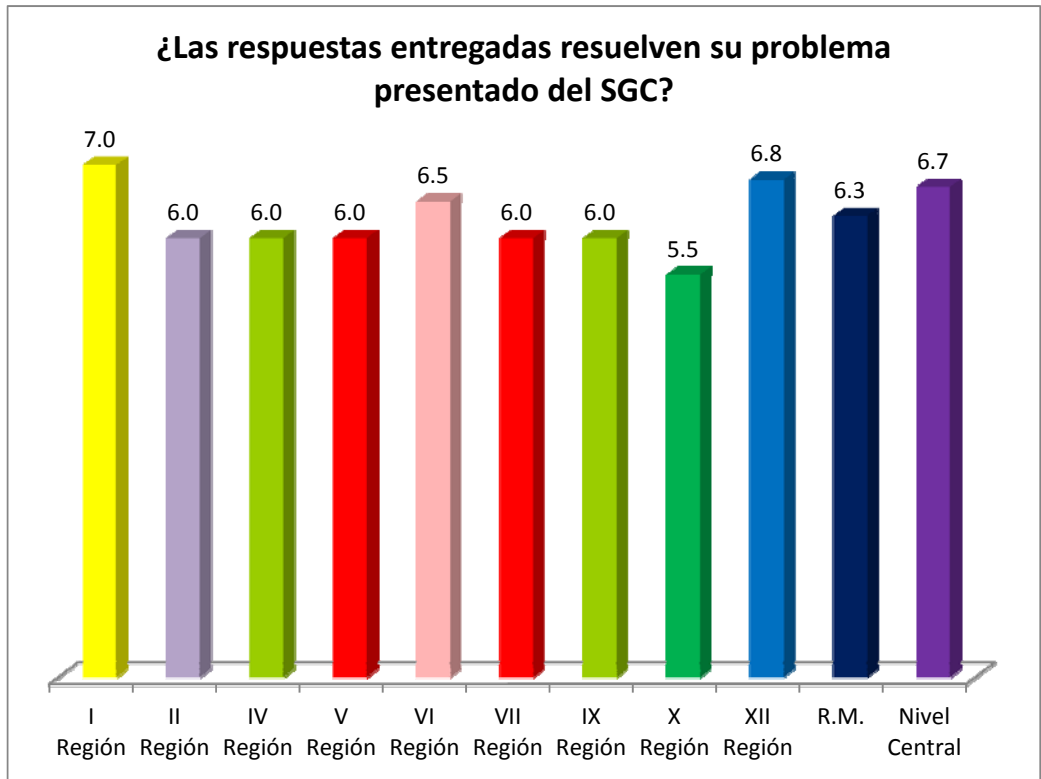
Este gráfico representa la nota otorgada por cada encargado regional en relación al segundo factor de la encuesta, siendo la región Antofagasta (II región) la que presentó la nota más bajas a esta pregunta con un 5,7.

Gráfico N° 13



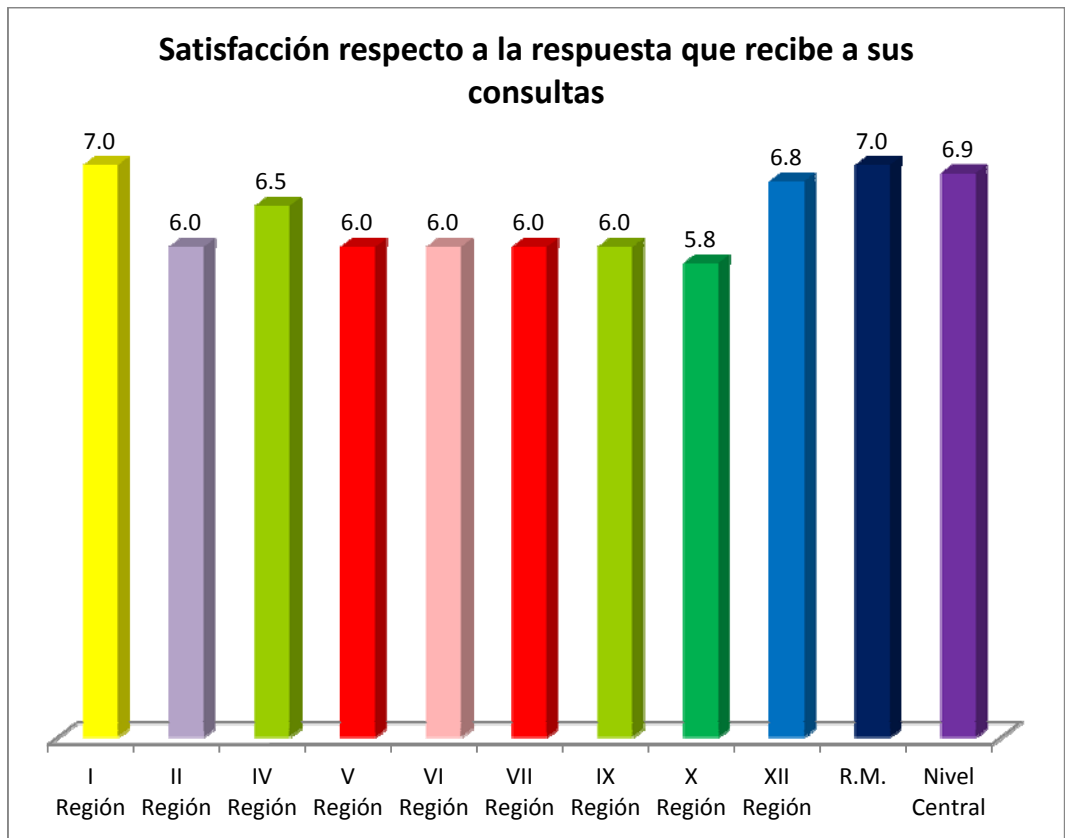
Este gráfico representa la nota otorgada por cada encargado regional en relación al tercer factor de la encuesta, siendo las regiones de Antofagasta (II región), Los Lagos (X región) y Magallanes (XII región) las que presentaron las notas más bajas a esta pregunta con un 5,7, 5,5 y 5,8 respectivamente, cabe señalar que sólo es consistente con las propuestas de mejoras entregadas por los encargados de Los Lagos y Magallanes, ya que la región de Antofagasta no entregó propuestas de mejora.

**Gráfico N° 14**



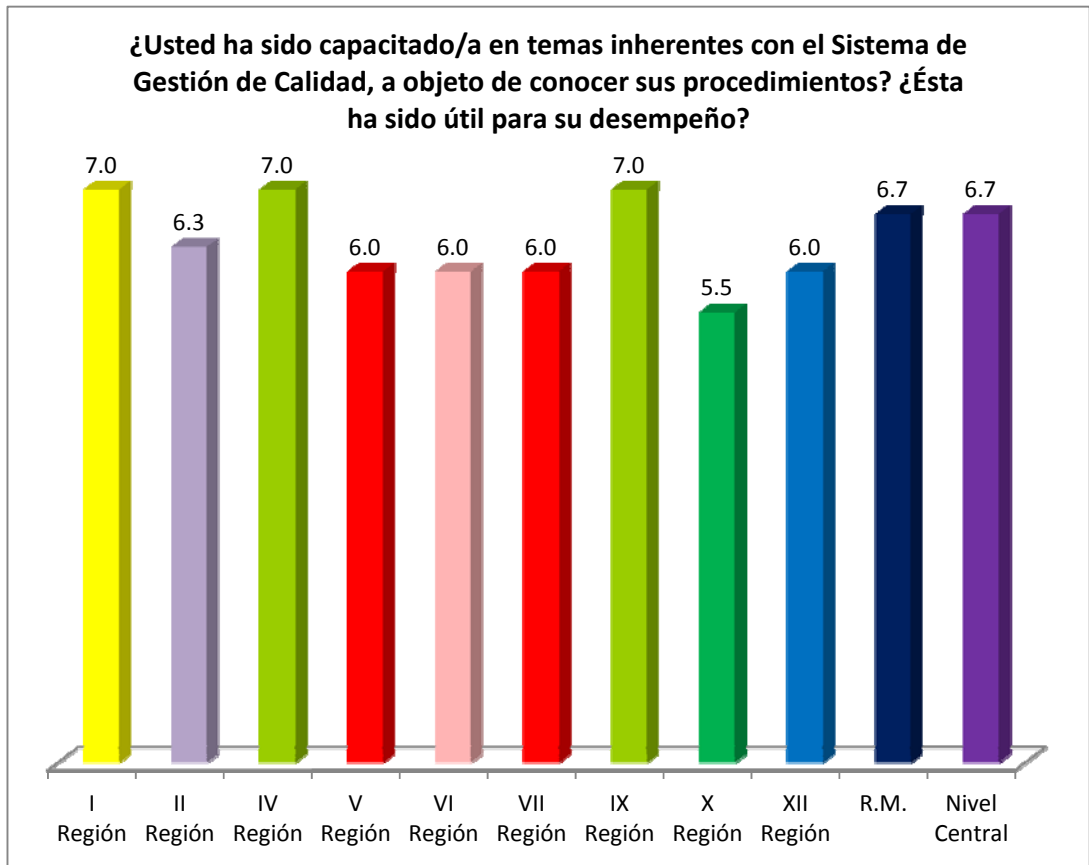
Este gráfico representa la nota otorgada por cada encargado regional en relación al cuarto factor de la encuesta, sólo la región de Los Lagos (X región) presentó la nota más baja a esta pregunta con un 5,5.

**Gráfico N° 15**



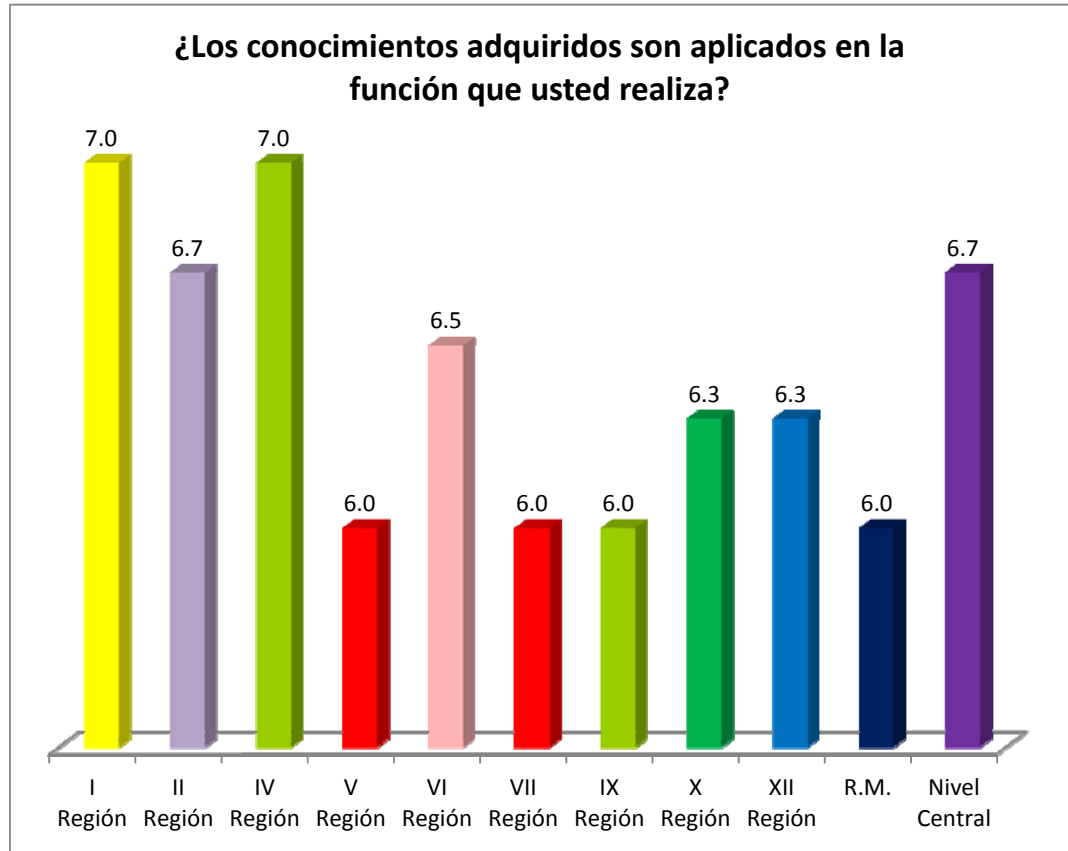
Este gráfico representa la nota otorgada por cada encargado regional en relación al quinto factor de la encuesta, sólo la región de Los Lagos (X región) presentó la nota más baja a esta pregunta con un 5,8.

**Gráfico N° 16**



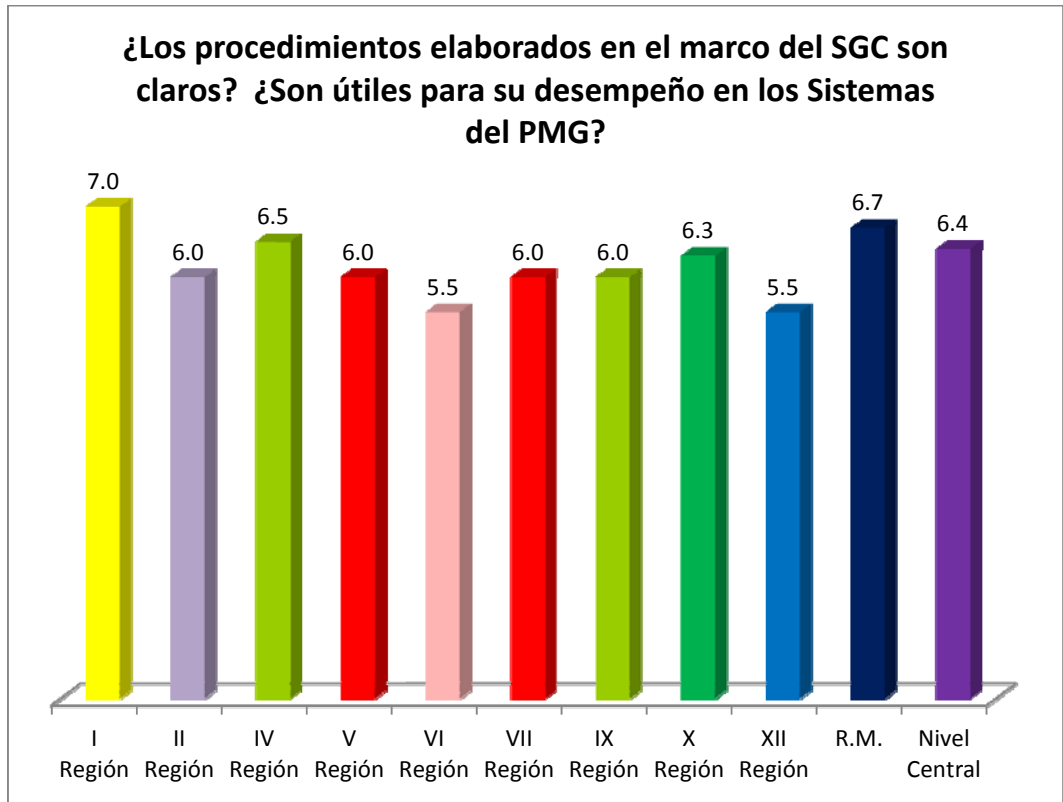
Este gráfico representa la nota otorgada por cada encargado regional en relación al sexto factor de la encuesta, sólo la región de Los Lagos (X región) presentó la nota más baja a esta pregunta con un 5,5, cabe señalar que es consistente con la propuesta de mejora entregada por los encargados de esa dirección regional (ver pág. N° 97 en Tabla N° 1).

**Gráfico N° 17**



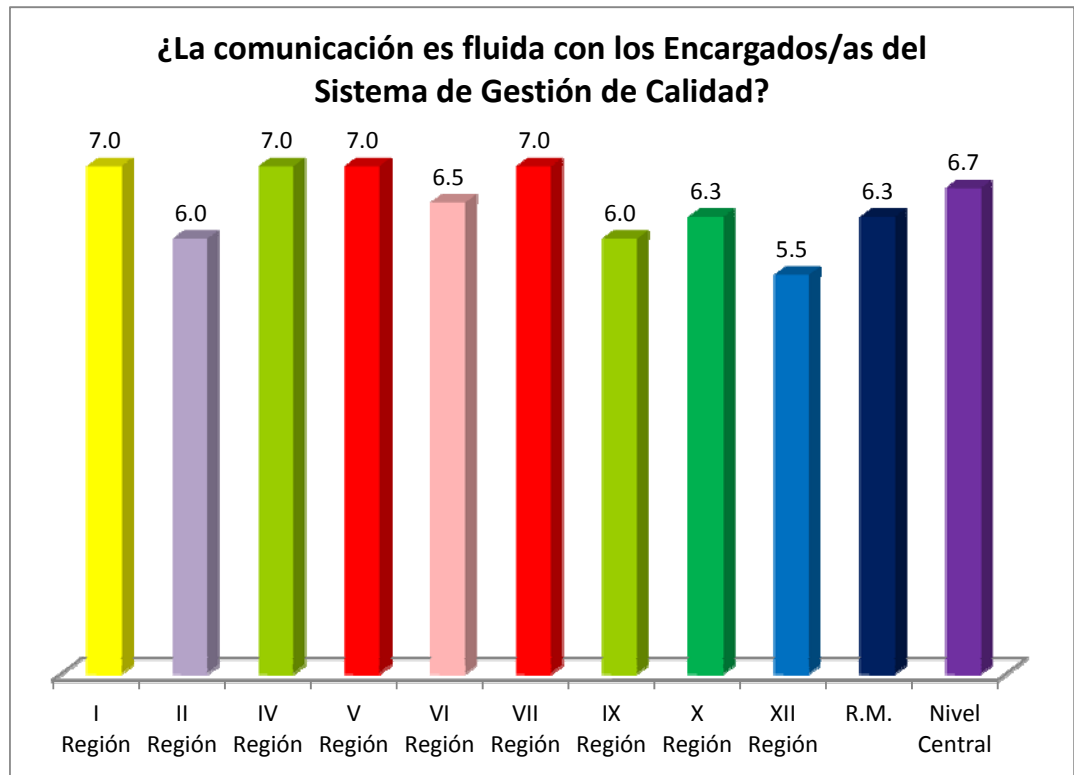
Este gráfico representa la nota otorgada por cada encargado regional en relación al séptimo factor de la encuesta, no presentan notas inferiores a 6.0 que es la meta a cumplir.

**Gráfico N° 18**



Este gráfico representa la nota otorgada por cada encargado regional en relación al octavo factor de la encuesta, las regiones de O'Higgins (VI región) y Magallanes (XII región) presentaron las notas más bajas a esta pregunta con un 5,5 en cada una.

**Gráfico N° 19**



Este gráfico representa la nota otorgada por cada encargado regional en relación al noveno factor de la encuesta, sólo la región de Magallanes (XII región) presentó la nota más baja a esta pregunta con un 5,5.

## ANEXO 3

Cuadro 1  
Programa Marco Básico  
Áreas / Objetivos/ Sistemas

Áreas / Objetivos/ Sistemas Áreas	Sistemas	Número de Etapas	Objetivo
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Capacitación	4	Desarrollar el ciclo de gestión de la capacitación, en el marco de la gestión de Recursos Humanos, con énfasis en la detección de necesidades de capacitación y los procesos de planificación, ejecución y evaluación del Plan Anual de Capacitación del Servicio, con el objeto de desarrollar competencias que permitan a los funcionarios/as mejorar su desempeño para el óptimo funcionamiento de la institución, con participación de los funcionarios.
	Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	4	Formalizar y fortalecer los procesos asociados al mejoramiento de los ambientes de trabajo de los funcionarios, la prevención de riesgos y en general, de las condiciones del lugar de trabajo con participación de los trabajadores.
	Evaluación del Desempeño	4	Reconocer el desempeño de los/as funcionarios/as mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado.
<b>CALIDAD DE ATENCION A USUARIOS</b>	Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana	4	Contar con mecanismos que faciliten el acceso oportuno a la información, la calidad de servicio, la transparencia de los actos y resoluciones, la participación ciudadana y promuevan el ejercicio de los derechos ciudadanos, para contribuir a la calidad de atención a la ciudadanía.
	Sistema de Acceso a la Información Pública	4	Contar con mecanismos que faciliten el acceso a la información y la transparencia de los actos y resoluciones de la Institución, para dar cumplimiento a la Ley 20.285.
	Gobierno Electrónico - Tecnologías de Información	4	Contribuir a la óptima utilización de tecnologías de información y comunicación (TIC) para simplificar y mejorar los servicios e información ofrecidos por el Estado a sus usuarios/clientes/beneficiarios, y aquellos procesos transversales relevantes de las instituciones públicas, focalizando los esfuerzos en la calidad del servicio entregado, la pertinencia de los proyectos y la interoperabilidad del Estado, permitiendo la existencia de información sistematizada, oportuna y de calidad que apoye los procesos de toma de decisión de políticas públicas.
	Sistema de Seguridad de la Información	4	Contar con un sistema de gestión de seguridad de la información que permita lograr niveles adecuados de integridad, confidencialidad y disponibilidad para todos los activos de información institucional considerados relevantes, de manera tal que se asegure la continuidad operacional de los procesos institucionales y la entrega de productos y servicios a los usuarios / clientes / beneficiarios

Fuente: Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuesto.

Áreas	Sistemas	Número de Etapas	Objetivo
PLANIFICACION/ CONTROL DE GESTION	Planificación / Control de Gestión	4	Diseñar e implementar procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permitan a la Institución disponer de la información necesaria para apoyar la toma de decisiones respecto de los procesos y resultados de la provisión de sus productos, y rendir cuentas de su gestión institucional.
	Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional	1	Disponer de la información de desempeño necesaria para apoyar la toma de decisiones respecto de los procesos y resultados de la provisión de sus productos, y rendir cuentas de su gestión institucional.
	Auditoría Interna	4	Crear y fortalecer las Unidades de Auditoría, con el objeto de desarrollar en forma permanente y continua, auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión.
	Gestión Territorial	4	Incorporar en los productos (bienes y/o servicios) que entrega la institución una perspectiva territorial
	Descentralización	1	Desarrollar un modelo descentralizado de gestión de los procesos de provisión de bienes y/o servicios (productos estratégicos) en los que ha aplicado una perspectiva territorial para una respuesta eficiente y oportuna a las demandas territoriales, en concordancia con las políticas y planes y la estrategia de desarrollo regional.
	Equidad de Género	1	Disminuir las inequidades, brechas y/o barreras entre hombres y mujeres con el fin de avanzar en mejorar los niveles de igualdad de oportunidades y la equidad de género en la provisión de bienes y servicios públicos.
ADMINISTRACION FINANCIERA	Sistema de Compras y Contrataciones Públicas	4	Mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compras y contrataciones de los Servicios Públicos, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información.
	Financiero Contable	4	Fortalecer la función Financiero-Contable a través del mejoramiento de procesos y sistemas de información administrativa y financiera de general aplicación, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertinencia, oportunidad, consistencia, calidad y confiabilidad; y que efectivamente permita apoyar el control y toma de decisiones.
ENFOQUE DE GÉNERO	Enfoque de Género	4	Incorporar enfoque de género en el proceso de provisión de los productos estratégicos de la institución, esto es desde el diseño de estos hasta la entrega a los usuarios finales y su evaluación.

Fuente: Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuesto.

## ANEXO 4

### Cuadro 2

#### Programa Marco Básico. PMG 2011 Modificaciones a las Áreas / Sistemas/Objetivos

N°	Sistemas	Número de etapas marco básico	Tipo de cambio en 2011
1	Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional	1	Nuevo Sistema
2	Descentralización	1	Nuevo Sistema
3	Enfoque de Género	1	Nuevo Sistema
4	Gobierno Electrónico – Tecnologías de Información	7 a 4	Reestructuración
5	Planificación / Control de Gestión	6 a 4	Reestructuración
6	Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana	4	Modificación Sustantiva
7	Sistema de Acceso a la Información Pública	4	Precisiones y Mejoras
8	Sistema Seguridad de la Información	4	Precisiones y Mejoras
9	Capacitación	4	Sin Cambios
10	Evaluación del Desempeño	4	Sin Cambios
11	Higiene – Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	4	Sin Cambios
12	Auditoría Interna	4	Sin Cambios
13	Administración Financiero – Contable	4	Sin Cambios
14	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	4	Sin Cambios
15	Enfoque de Género	4	Sin Cambios
16	Gestión Territorial	4	Sin Cambios

Fuente: Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuesto.

## FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN AÑO 2013

### I. IDENTIFICACIÓN

MINISTERIO	MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL	PARTIDA	15
SERVICIO	SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACION Y EMPLEO	CAPÍTULO	05

### II. FORMULACIÓN PMG

Marco	Area de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión				Prioridad	Ponderador
			Etapas de Desarrollo o Estados de Avance					
			I	II	III	IV		
Marco Básico	Planificación / Control de Gestión	Descentralización	O				Menor	5.00%
		Equidad de Género	O				Menor	5.00%
	Planificación y Control de Gestión	Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional	O				Alta	80.00%
	Calidad de Atención de Usuarios	Sistema Seguridad de la Información				O	Mediana	10.00%

## Anexo 5

### Formato de solicitud de acciones correctivas y/o preventivas

Solicitud N°		(1)Fecha:		(2)Identificación Proceso:	
(3)Origen:				(4)N/C N°	(4)Obs. N°
(5)Identificación de quien genera la presente solicitud					
Nombre:				Cargo:	
(6)Clasificación del Hallazgo					
No Conformidad		Observación		Oportun. de Mejora	
(7)Identificación cláusula de la Norma ISO:					
(8)Descripción del Hallazgo:					
(9)Descripción Acción Inmediata					
(10)Análisis de Causa					
(11)Definición de Acciones correctivas o preventivas					
(12)Responsable de la implementación					
Nombre				Cargo	
Fecha para la implementación				00/00/00	



# Anexo N°6



Reg. N° 038/LIL

832

CIRC. N° 14

**ANT.:** Ley N° 19.553; Dcto. N° 475, de 1998, del Ministerio de Hacienda; Dcto. N° 1.238, de 2005, del Ministerio de Hacienda; Ley N° 19.618; Ley N° 19.882; Ley N° 20.212; Art. 4° Ley N° 19.490; Ley N° 19.937; Ley N° 20.209; Art. 5° Ley N° 20.212; Dcto. N° 425, de 1997, del Ministerio de Salud; Art. 14 Ley N° 19.479; Dcto. N° 561, de 1997, del Ministerio de Hacienda; Art. 25 DL. 531, de 1974, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción; Oficio N° 36, de fecha 8 de septiembre de 2011, de los Ministros de Interior, Hacienda y Secretario General de la Presidencia.

**MAT.:** Formulación Programa de Mejoramiento de Gestión año 2012.

SANTIAGO, 14 SET. 2011

**DE :** ROSANNA COSTA COSTA  
DIRECTORA DE PRESUPUESTOS

**A :** SEGÚN DISTRIBUCIÓN

De conformidad con lo dispuesto en el antecedente, me permito solicitar a Ud. presentar la "Formulación de los Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG) para el año 2012" de las instituciones afectas a la Ley N° 19.553, y aquellos Servicios Públicos adscritos a los Programas de Mejoramiento de Gestión a que se refiere el artículo 6° de la ley anteriormente mencionada, en concordancia con las bases y procedimientos generales y específicos que se indican más adelante.

1. La formulación de los PMG para el año 2012 deberá considerar los cambios incorporados al Programa Marco del PMG, los cuales fueron trabajados conjuntamente con las instituciones responsables de los sistemas de gestión y que forman parte de la Red de Expertos del PMG, propuestos por el Comité Técnico y aprobados por los Ministros de Interior, Hacienda y Secretario General de la Presidencia, a través del Oficio N° 36, de fecha 8 de septiembre de 2011.

El Programa Marco del PMG 2012 se basa en las mejoras continuas alcanzadas por las instituciones en las fases anteriores del PMG, donde se observan sistemas de gestión instalados en los servicios públicos. Los puntos claves del Programa Marco 2012 son los siguientes:

- i. Se mantienen los criterios para egresar sistemas de gestión del Programa Marco de una Institución, cuando se haya completado la etapa final de uno o más sistemas al



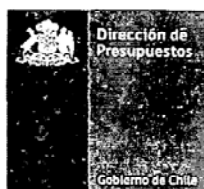
2011. Los sistemas de gestión a los que aplica el criterio de egreso son: Capacitación, Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes Laborales, Evaluación del Desempeño, Auditoría Interna, Gestión Territorial, Compras y Contrataciones del Sector Público, Administración Financiero Contable, Enfoque de Género, Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana (SIAC), Sistema de Acceso a Información Pública (SAIP), Gobierno Electrónico – Tecnologías de Información. Estos sistemas corresponden a tareas regulares de los servicios públicos ya implementadas en estos años, que deberán continuar desarrollándose, pero ya no ligados al incentivo de remuneraciones. Asimismo, y no obstante el mencionado egreso, los referidos sistemas continuarán siendo monitoreados en el marco de otros mecanismos de la Administración del Estado.

- ii. En el área de gestión de la calidad se mantienen los criterios de flexibilidad, permitiendo en carácter de voluntario la incorporación al sistema de gestión de la calidad (ISO 9001) y la posibilidad de incorporar modelos de excelencia. Cada jefe de servicio, podrá comprometer lo anterior en forma voluntaria.
- iii. El Programa Marco 2012 sigue potenciando los procesos vinculados a la provisión de bienes y servicios (productos estratégicos) ponderando éstos en 60% y el restante 40% distribuido en los procesos de apoyo o soporte. El Programa Marco 2012 constará de tres áreas estratégicas, y 4 o 5 sistemas de gestión:
  - Planificación y Control de Gestión: Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional; Equidad de Género y Descentralización.
  - Calidad de Atención a Usuarios: Sistema Seguridad de la Información.
  - Gestión de la Calidad: Sistema de Gestión de la Calidad (ISO)/sistema de Acreditación para Gobiernos Regionales/ Modelos de Excelencia.
- iv. La evaluación del cumplimiento de los compromisos establecidos en base al Programa Marco 2012, será realizada por expertos externos al ejecutivo, contratados por licitación pública a través de la Secretaría Técnica.

2. El Programa Marco del PMG 2012 deberá ser comprometido por todos los servicios que hayan completado la etapa final del sistema a los que se aplica el criterio de egreso. Sin embargo, el Sistema de Gestión de la Calidad (ISO) y Modelos de Excelencia sólo aplica a aquellos que opten voluntariamente por él; mientras que el Sistema de Acreditación de la Calidad, sólo aplica a los Gobiernos Regionales.

3. Para la formulación 2012 del PMG los servicios deberán proponer como objetivo de gestión la etapa que se alcanzará el año 2012, además de las prioridades y sus correspondientes ponderadores, debiendo al menos proponerse un objetivo por cada prioridad, ya sea alta, mediana o menor, no pudiendo ninguna ponderación ser inferior a 5%.

Cada objetivo de gestión de alta prioridad, no podrá tener una ponderación inferior a un objetivo de gestión de mediana prioridad, ni éste una ponderación inferior a un objetivo de menor prioridad.



4. Los ponderadores de los sistemas de gestión: Equidad de Género, Descentralización, Sistema de Seguridad de la Información; Sistema de Gestión de la Calidad (ISO) / Sistema de Acreditación para Gobiernos Regionales / Modelos de Excelencia sumarán como máximo un 40%.

Para el caso del sistema de Monitoreo del Desempeño, la institución deberá comprometerlo para el 2012, de alta prioridad y con una ponderación de un 60%.

5. El Programa Marco General, para el 2012 será el que se señala a continuación:

#### Programa Marco General, PMG 2012

Programa Marco	Área	Sistemas	Ponderación
Básico	1.- Planificación y Control de Gestión	1.- Monitoreo del desempeño institucional	60%
		2.- Descentralización	X2%
		3.- Equidad de Género	X3%
	2.- Calidad de Atención a Usuarios	4.- Seguridad de la Información	X4%
De la Calidad	3.- Gestión de la Calidad	5.- Sistema Gestión de la Calidad (Normas ISO 9001) / Modelo de Excelencia (No aplica a Gores)	X5% (voluntario)
		5.- Sistema de Acreditación de la Calidad (Solo aplica a Gores)	X5%
Total Ponderaciones			100%

6. En el caso de los servicios públicos que se incorporaron al Programa de Mejoramiento de Gestión del año 2007 en adelante y, por tanto, no han completado las etapas finales de los sistemas de gestión, deberán comprometer la etapa final de cada uno de los sistemas aún en desarrollo para el año 2012.

#### Programa Marco Particular, PMG 2012

Programa Marco	Area	Sistemas	Ponderación	
Básico	1.- Planificación y Control de Gestión	1.- Monitoreo del desempeño institucional / Planificación y Control de Gestión	60%	
		2.- Descentralización	X2%	
		3.- Equidad de Género /Enfoque de Género	X3%	
	2.- Administración Financiero Contable	Compras y Contrataciones Públicas	X4%	
	3.- Calidad de Atención a Usuarios	4.- Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana, SIAC/ Sistema de Acceso a Información Pública, SAIP	4.- Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana, SIAC/ Sistema de Acceso a Información Pública, SAIP	X5%
			5.- Gobierno Electrónico – Tecnologías de Información	X6%



General de la Presidencia, en particular la División de Coordinación Interministerial, como red de expertos del sistema, con el objeto de velar por la consistencia de las definiciones estratégicas entre Ministerio y Servicios. Finalmente, dichos indicadores y sus metas serán aprobados o rechazados por el Comité del PMG.

El proceso de formulación de indicadores será un único proceso que se inicia en el marco del proceso presupuestario del año 2012, del cual se seleccionarán los indicadores asociados al incentivo PMG, y que forman parte de este sistema de Monitoreo del Desempeño.

**Descentralización.** El sistema pretende avanzar en medidas concretas de descentralización, en el marco legal vigente.

Este sistema aplicará a todos los servicios que adoptan perspectiva territorial en sus productos estratégicos, y a los nuevos que les corresponda adoptar, de acuerdo a los desarrollos y procedimientos ya implementados al respecto, y que cuenten aún con compromisos de descentralización que desarrollar en 2012. Aquellos que hayan completado el proceso egresarán del sistema a partir del 2011.

**Equidad de Género.** El sistema pretende avanzar en disminuir las inequidades, brechas y barreras entre hombres y mujeres con el fin de lograr la igualdad de oportunidades y la equidad de género en la provisión de bienes y/o servicios públicos.

Este sistema aplicará a todos los servicios que adoptan perspectiva de género en sus productos estratégicos, de acuerdo a los desarrollos y procedimientos ya implementados al respecto, y que cuenten aún con compromisos para disminuir inequidades, brechas y barreras entre hombre y mujeres en 2012. Aquellos que hayan completado el proceso egresaran del sistema a partir del 2011.

Por decisión del Comité de Ministros ambos sistemas contarán con otro organismo público como parte de la red de expertos. Para el sistema de descentralización la red estará compuesta por Subdere y Segpres; y en el caso del sistema equidad de género la red la conformarán Sernam y Segegob. Lo anterior, con el objeto de alinear dichos sistemas con los objetivos del programa de gobierno.

**Sistema de Seguridad de la Información.** Se mantiene el sistema y su objetivo general referido a contar con un sistema de gestión de seguridad de la información que permita lograr niveles adecuados de integridad, confidencialidad y disponibilidad para todos los activos de información institucional considerados relevantes, de manera tal que se asegure la continuidad operacional de los procesos institucionales y la entrega de productos y servicios a los usuarios / clientes / beneficiarios. Los organismos públicos que componen la red son el Ministerio del Interior y la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

**Sistema de Gestión de la Calidad.** Se mantiene en el Programa Marco de la Calidad, en carácter de voluntario.

El objetivo del sistema es mejorar la gestión de la institución a través de la implementación, seguimiento y mantención de un Sistema de Gestión de la Calidad, con procesos de provisión de bienes y/o servicios necesarios y factibles de certificar bajo la norma ISO 9001:2008, con el apoyo



de procesos de soporte y estratégicos. El organismo a cargo del sistema en calidad de Red de Expertos es la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

**Sistema de Calidad asociado al Modelo de Excelencia.** Se incorpora al Programa Marco de la calidad en carácter de voluntario.

El objetivo del sistema es mejorar el desempeño institucional a través de la implementación de Modelos de Excelencia, todo ello enfocado a aumentar la satisfacción de los clientes/ beneficiarios y/o usuarios, incorporando un enfoque de mejoramiento continuo y gestión de excelencia, que permita alcanzar estándares de calidad más exigentes en forma sistemática. El organismo a cargo del sistema en calidad de Red de Expertos es la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

**Sistema de Acreditación de la Calidad.** Sistema que aplica sólo para los Gobiernos Regionales.

Este sistema pretende instalar un enfoque y una cultura de mejoramiento continuo y de excelencia en la gestión de los gobiernos regionales que les permita alcanzar estándares cada vez más exigentes, de una manera sistemática, logrando satisfacer crecientemente las necesidades y expectativas de todos sus destinatarios, entre otros, actores claves, ciudadanía, socios y colaboradores. El organismo a cargo del sistema en calidad de Red de Expertos es la Subsecretaría de Desarrollo Regional, SUBDERE del Ministerio del Interior.

11. La propuesta de PMG debe ser compatible con los recursos asignados en el marco presupuestario informado para el año 2012.

12. Con el objeto de iniciar la formulación de los PMG para el año 2012 se dispondrá en la aplicación Web del proceso de formulación el Documento Técnico "Programa de Mejoramiento de Gestión, PMG 2012".

13. El proceso de formulación del PMG 2012 se deberá desarrollar en base a las instrucciones señaladas y de acuerdo al calendario de actividades publicado en el sitio web [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), utilizando las "claves de acceso" asignadas a los servicios en los procesos de formulación de años anteriores.

Saluda atentamente a Ud.



# ANEXO 7



Santiago, 22 de octubre de 2013  
Nº BVCER /929.10.13

Señores  
**SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACION Y EMPLEO - SENCE**  
Huérfanos 1273, piso 11  
**SANTIAGO**

Atn.: Sr. (a) Marina Saladrigas  
Ref.: NO RENOVACION DE LA

CERTIFICACION

Estimados Señores:

Junto con saludarle, informo a Usted que de acuerdo a las directrices dispuestas por las regulaciones de los Organismos de Acreditación (INN, UKAS, ANAB, entre otras) las Casas Certificadoras deben disponer de un mecanismo para asegurar la vigencia de la certificación de todas las Organizaciones certificadas por ellos. Es así como Bureau Veritas Certification cuenta con un **Comité** cuya función es revisar y analizar los casos en donde:

- No se han cumplido acuerdos contractuales que pueden afectar la vigencia de la Certificación y/o
- No se ha cumplido requisitos técnicos para la mantención de la Certificación
- Por decisión de la empresa se ponga fin a la certificación de manera anticipada (No Continuidad)
- Por decisión de la empresa no se renueve contrato (No Renovación)

Debido a lo anterior, es que el **Comité de Bureau Veritas Certification**, ha analizado su situación y ha establecido el estatus que se detalla a continuación: **EMPRESA (17550/10)**

**NORMA**  
**RESOLUCIÓN COMITÉ**

**MOTIVO**

Frente a **dudas y/o apelaciones** respecto de su situación, comuníquese con nuestra Gerencia de Servicio al Cliente al 24859043 - 24859061, o al mail [irma.gomez@cl.bureauveritas.com](mailto:irma.gomez@cl.bureauveritas.com).

SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACION Y EMPLEO - SENCE

ISO 9001:2008  
NO RENOVACION DE LA CERTIFICACION A PARTIR DEL 25.10.2013.  
POR DECISION DEL CLIENTE.

Se aclara, que luego de expirado los certificados, estos ya no podrán seguir siendo usados así como la Marca de Certificación (Logos).  
Solicitamos nos acuse recibo de esta carta al correo electrónico [irma.gomez@cl.bureauveritas.com](mailto:irma.gomez@cl.bureauveritas.com).

Sin otro particular, me despido cordialmente de usted,



Irma Gómez B.  
**Customer Service Manager**  
**Bureau Veritas Certification**