



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION PÚBLICA  
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN

**“Estudio sobre incorporación de normas de calidad ISO  
9001 en el Servicio Nacional del Consumidor”.**

Tesis para optar al título de Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública.

PROFESOR GUÍA: RAMON MELLA

ALUMNOS: MARIA BERTA PEÑALOZA VELASQUEZ.  
ABEL ALEXIS VALDEBENITO BELLO.

SANTIAGO

2014

## **Dedicatoria**

Vaya nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que nos colaboraron para finalizar exitosamente este proceso.

Especial reconocimiento a la pequeña Emilia Gatica Peñaloza, de ocho meses de edad, quién destinó involuntariamente parte de su tiempo para el término de este documento. Vaya también mi agradecimiento especial a mi fiel compañero de vida Fabián Gatica, por su comprensión, paciencia y ánimo, sobre todo en esas ocasiones en que se apoderó el nerviosismo y la presión. Agradezco, también, el apoyo incondicional de la familia Peñaloza Velásquez.

Por último, hacer extensiva esta gratitud a María Luisa Bello, mi Madre, y al profesor Ramón Mella, por el interés mostrado en este trabajo y las sugerencias recibidas después de un largo y difícil camino.

A todos ellos, muchas gracias.

## **RESUMEN**

El siguiente estudio describe el proceso de instalación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la familia de Normas ISO, en específico, ISO 9001:2000 en el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) desde el año 2001 al 2013.

Para ello, se estructuró el trabajo en cinco capítulos; en la primera parte, se definen las líneas principales del trabajo investigativo donde se exponen los antecedentes, planteamiento del problema, los objetivos y la justificación del estudio. Luego, se describen los aspectos básicos sobre el Servicio Nacional del Consumidor, en su rol de organismo público, sus objetivos estratégicos, así como su estructura funcional.

Posteriormente, se introducen líneas teóricas y conceptuales; para ello, se describen los aspectos generales de los Servicios Públicos, su relación con la incorporación del concepto de Calidad, donde se considerará a la hora del análisis al menos tres definiciones de Calidad donde primará por razones naturales, la definición de calidad, según el enfoque ISO. Así como también, su interacción con los modelos de gestión y con la tan anhelada certificación. Acto seguido, se explica la metodología y técnicas utilizadas en este estudio, considerando para ello, un análisis documental de fuentes primarias, vale decir, aquellas que proporcionan datos de primera mano, enfocadas principalmente en los resultados registrados en los BGI (Balance de Gestión Integrada) del SERNAC, entrevistas semi-estructuradas a informantes claves que participaron del proceso y aquellos que actualmente lideran el SGC en SERNAC. Aquellas fuentes secundarias como internet y página web institucional que permiten conocer la bibliografía existente, así como también los autores que han escrito sobre el tema.

Finalmente se describen las etapas de implementación del SGC en SERNAC, los logros obtenidos en cada una de estas, durante el desarrollo y ejecución del proceso, considerando un periodo de análisis de 13 años.

Asimismo, se informan los resultados obtenidos de esta Institución, donde se evidencia en forma clara que se cumple con los tres principales principios de un SGC bajo estándar ISO, a saber: Gestión bajo enfoque de procesos, mejora continua y orientación a la satisfacción de usuarios, mediante el nivel de cumplimiento de sus objetivos estratégicos, que son sus objetivos de calidad, por los cuales se sustenta su Política de Calidad. Para esto, se analizó la información registrada en los Balances de Gestión Interna del SERNAC.

## **INDICE**

<b>CAPITULO I</b> .....	8
<b>INTRODUCCION</b> .....	8
1.1 Antecedentes del problema .....	9
1.3 Pregunta de Investigación .....	13
1.4 Objetivos de la investigación .....	13
1.5 Justificación del Estudio .....	14
<b>CAPITULO II</b> .....	15
<b>RESEÑA INSTITUCIONAL</b> .....	15
2.1.1 Preocupación por el consumidor .....	16
2.1.2 Creación del SERNAC .....	20
2.2 Objetivos y Estructura Funcional .....	21
<b>CAPITULO III</b> .....	24
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	24
3.1 Servicios Públicos .....	25
3.1.1 Origen de los Servicios Públicos .....	25
3.2.2 Clasificación de los Servicios Públicos.....	27
3.2.3 Características del Servicio Público. ....	30
3.2.4 Elementos del Servicio Público .....	32
3.2.5 Calidad en los Servicios Públicos.....	33
3.2.6 Modelos de gestión en los Servicios Públicos.....	34
3.3 ¿Qué es CALIDAD? .....	38
3.3.1 Definición de Calidad.....	38

3.3.2 Función de la Calidad.....	40
3.3.3 Conceptos básicos relacionados con Calidad bajo el modelo ISO .....	41
3.4 La Gestión por procesos .....	42
3.4.1 Componentes del Proceso .....	47
3.4.2 La Organización por Procesos .....	52
3.4.3. Tipos de Procesos .....	53
3.4.4 Identificación e implantación de los procesos.....	56
3.5 NORMA ISO 9001 .....	63
3.5.1 Definición de conceptos .....	64
3.5.2 Certificación en Gestión de Calidad .....	67
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	69
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	69
<b>CAPÍTULO V</b> .....	72
<b>ANÁLISIS Y RESULTADOS</b> .....	72
5.1 Fases de Implementación.....	74
5.1.1 Primera Fase del SGC implementado en SERNAC desde el 2001 – 2005. ....	74
5.1.3. Continuidad del Sistema de Gestión de Calidad 2009-2013. ....	89
5.2 Tabla de consistencia entre objetivos estratégicos (Objetivos de calidad) y principios de calidad ISO 9001:2000.....	92
5.3 Entrevistas semi- estructuradas. ....	129
5.4 Análisis Global del estudio.....	137

<b>CAPITULO VI</b> .....	141
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	141
<b>CAPITULO VII</b> .....	146
<b>ANEXOS</b> .....	146
<b>CAPITULO VIII</b> .....	148
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	148

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCION**

## 1.1 Antecedentes del problema

La Gestión por Procesos, en pos de lograr una mayor satisfacción de clientes o usuarios, posee un enfoque orientado a asignar responsabilidades, de manera que cada persona, en cada actividad, conozca el por qué y para qué ésta se realiza, y no sólo el cómo.

En dicha gestión de procesos se inscribe el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que apunta a diseñar, dirigir y controlar una organización en relación con la mejora continua de su calidad<sup>1</sup>.

Sabido es, por quienes integran las instituciones privadas, que las empresas no sólo deben trabajar bien sino mostrar evidencias de que lo están haciendo bien, y que es conocido por todos. Para ello es necesario contar con una Certificación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2000, de mayor aceptación a nivel Internacional. Aquellas empresas que no cuentan con el requisito de certificación, tienen muchas menos posibilidades de ser elegidas por los clientes, aún cuando posean las mismas características, servicios, productos y calidad.

En tanto, cuando se habla de servicios públicos, la necesidad de certificación no es menor, puesto que si bien cada institución posee oficinas en diferentes partes del país, conforman la misma institución y constituyen un monopolio como prestadores de servicio, por lo que su responsabilidad social y mandato de generar rentabilidad social les obliga a demostrar la calidad de su gestión y así lograr ganar confiabilidad y credibilidad entre sus clientes/usuarios/beneficiarios.

El logro de un SGC óptimo supone considerar como énfasis, durante el proceso de implementación, la internalización organizacional sobre la

---

<sup>1</sup> Ministerio de fomento. Capítulo 1 Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001:2000. Edición Mayo 2005.

necesidad de satisfacer los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización, tanto en los clientes externos como en los internos; el desarrollo de un compromiso institucional que abarque la necesidad de la participación de todos(as) en la construcción de un Servicio mejor; la adopción de un enfoque de procesos que permita de la identificación de los procesos existentes en la organización además de la interacción necesaria para llevar a cabo sus prestaciones, y, la generación de herramientas adecuadas de administración y control que permita manejar situaciones en forma óptima, mejorando continuamente tanto los procesos como sus prestaciones, es decir, a la organización en su conjunto”<sup>2</sup>.

Bajo este escenario y con el propósito de mejorar de manera continua la calidad de los servicios públicos que el Estado de Chile presta a los ciudadanos, el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), optó por implementar un SGC que subyace de la necesidad de mejorar continuamente sus prestaciones, a través de la parametrización, estandarización de sus procesos y la inclusión de las expectativas del cliente como requisitos de los servicios entregados. Lo anterior basado en la incorporación de un enfoque de gestión por procesos.

---

<sup>2</sup> SERNAC (2005), Plan Institucional .p.12.

## 1.2 Planteamiento del problema

En el año 1996, durante la administración del Presidente Frei, 128 servicios públicos presentaron y firmaron compromisos de modernización<sup>3</sup> con el Estado en áreas temáticas, tales como: calidad de Servicio, Recursos Humanos, Descentralización y Desconcentración, Tecnologías y Rediseño Institucional.

Todos estos compromisos buscaban favorecer una acción global de cambio, dirigida a modificar los métodos de gestión interna de las instituciones<sup>4</sup>.

El objetivo final, era promover una nueva visión sobre la gestión pública, cambiando el foco de atención desde los procesos (políticas, instrumentos y procedimientos), hacia los resultados de esos procesos, lo que exigió la incorporación de una serie de medidas en distintos órganos, empresas e instituciones del Estado, y que trajo cambios en la forma de organizar el referido servicio público, que a la fecha no eran conocidos.

En consonancia con lo expuesto, el SERNAC comprometió su quehacer con los consumidores(as) a través de la implementación de un SGC construido en forma escalonada y focalizado a abarcar sus líneas productivas: informar, educar y proteger, tal cual lo establecía la Misión de este organismo público.

---

<sup>3</sup> “Modernización del Estado: Un Estado Participativo al Servicio de la Ciudadanía” Compendio. Santiago-Chile. P. 8.

<sup>4</sup> WAISSBLUTH, Mario. La modernización de la gestión pública: un enfoque holístico Santiago. Chile. Invertec IGT. Conferencia: Modernización del estado y Políticas Sociales. Santiago. Chile. Noviembre 1994.

Para la implementación del SGC Institucional, este servicio público visualizó la organización desde un enfoque de procesos, lo que le permitió determinar el ámbito de aplicación del sistema en función de sus prioridades institucionales y objetivos estratégicos. Entendida así esta visión de organización, en virtud de la definición propia del concepto de proceso,<sup>5</sup> permitiría entender el funcionamiento del SERNAC, a través de una estructura que diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su estrategia y objetivos, así como para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés, generando cada vez, mayor valor agregado en su oferta pública.

Por otra parte, SERNAC asumió que uno de los problemas al inicio del proceso de implementación era que las acciones ejecutadas actuaban como acciones parceladas, generando sub-sistemas de gestión de calidad en las áreas<sup>6</sup> relacionadas con la misión del Servicio y no una acción institucional permitiera la integración de la organización en su conjunto,<sup>7</sup> situación que representaba un obstáculo para el éxito del proceso de incorporación del SGC a nivel nacional, y la tan ansiada obtención de la certificación de calidad.

Necesario es considerar que la integración de un SGC al interior de una organización, es un desafío de la administración que requiere de una gran visión, conocimiento profundo de la organización y sobre todo de una estructura sólida del sistema implementado que permita soportar el peso del nuevo sistema sin desgastar a la organización ni mucho menos crear un nuevo sistema de gestión, para lo cual se requiere la incorporación de estrategias específicas que permitan no sólo conseguir la certificación institucional, sino también mantenerla en el tiempo.

---

<sup>5</sup> Proceso se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". ISO 9000:2000, Sistema de Gestión de Calidad – Fundamentos y vocabulario.

<sup>6</sup> Las áreas son: Orientar, Informar y Proteger.

<sup>7</sup> SERNAC (2008) "Plan de calidad institucional: periodo 2005-2008" Sgto.-Chile. P. 12.

### **1.3 Pregunta de Investigación**

La presente investigación, pretende responder a la siguiente pregunta:

¿Cuáles fueron las principales etapas, fortalezas y debilidades que tuvo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad a través de ISO<sup>8</sup> 9001:2000 a nivel institucional en el Servicio Nacional del Consumidor?

### **1.4 Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1.- Objetivo General**

Describir los resultados obtenidos en cada etapa durante el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en el modelo ISO 9001:2000 en el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), desde el año 2001 al 2013.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Describir el funcionamiento del SERNAC en su rol como organismo público.
- Exponer las etapas de implementación del Sistema de Gestión de Calidad en SERNAC.
- Conocer y Analizar los resultados y sus tendencias durante el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad en SERNAC.
- Plantear algunas sugerencias y recomendaciones orientadas a enfrentar los nuevos desafíos con que cuenta la SERNAC.

---

<sup>8</sup> ISO, Organización Internacional de Normalización.

## **1.5 Justificación del Estudio**

De acuerdo a los antecedentes antes expuestos, necesario resulta interiorizarse como SERNAC llevó a cabo la materialización de una norma internacional (ISO 9001:2000), a través de la implementación de su SGC y como éste afectó internamente a este organismo público.

Este estudio se convierte, así, en un documento rector que permitirá, por una parte, retroalimentar y fortalecer al equipo de SERNAC para mejorar las operaciones de aquellos procesos que están orientados a sus clientes, y de esa forma evaluar y satisfacer las demandas de la ciudadanía en función del reconocimiento del mismo, y, por otra, demostrar que sus funcionarios (as) trabajaron por décadas bajo un modelo determinado, readecuando su lenguaje, sus formas de relacionarse en el trabajo y de entender su función pública, asimilando conceptos y metodologías más modernas de una forma sistemática en todos los niveles de la organización, y así también la ejecución de distintas estrategias y acciones orientadas a resultados.

Para realizar la evaluación del SGC en SERNAC se aplicaran conocimientos teóricos adquiridos en el último año de la carrera de I.E.G.P (Ingeniería en Ejecución en Gestión Pública) y de los cursos entregados por esta institución, lo que refuerza la formación y competencia profesional de los tesisistas en estas materias.

Asimismo, como futuros Ingenieros en Gestión Pública, es nuestro interés en que las futuras generaciones cuenten con antecedentes empíricos que demuestren la mejora de los resultados de los servicios públicos a partir de la implementación de modelos de gestión que aseguren la Calidad de sus prestaciones, conforme a las necesidades de los ciudadanos.

De esta forma, al concluir con dicho estudio, se espera aportar con información valiosa y fidedigna para comprobar que las instituciones públicas adquieren la capacidad de suministrar calidad a su gestión, y de cómo llevar al cambio a las organizaciones de manera sostenida en el tiempo de acuerdo a la idiosincrasia local.

## **CAPITULO II**

### **RESEÑA INSTITUCIONAL SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR**

## 2.1 Historia de la Institución Pública

### 2.1.1 Preocupación por el consumidor

La regulación y fiscalización de la autoridad sobre los actos de comercio que afectan a particulares comenzó tempranamente en el país, cuando en el siglo pasado, durante la década del 30', el Gobierno Provisional Socialista de Carlos Dávila, creó el Comisariato General de Subsistencia y Precios, dependiente del Presidente de la República y poseedor de un conjunto de atribuciones<sup>9</sup>, cuya organización y atribuciones se determinaron por Decreto Ley N° 520, de 1932, siendo su primer texto refundido el Decreto Supremo N° 1.262, de 1953, y el segundo, el Decreto Supremo N° 1.379, de 1966, los cuales establecieron un conjunto de sanciones penales y administrativas, consistentes en multas aplicables a particulares que cometieran infracciones a las disposiciones que regulaban la industria y el comercio, las que constituyeron como manifestación positiva lo que se denominó "disciplina del mercado en Chile".

Las funciones esenciales de este organismo consistían —conforme reza el artículo 2º de ese instrumento legal— en *"asegurar a todos los habitantes de la República las más convenientes condiciones económicas de vida"*, y *"la adquisición y el control de la calidad y precio de los artículos de primera necesidad y de uso o consumo habitual, en todo lo que respecta a alimentos, vestuario, calefacción, alumbrado, transportes, productos medicinales y materias primas de dichas especies y servicios, atendidos para la fijación de precios, los costos de producción, gastos inevitables y utilidades legítimas"*, lo que se aseguraba mediante un cálculo que consideraba tanto del costo de la materia prima, el gasto de elaboración del producto, el ingreso de la ganancia legal y la fijación del precio final para el consumidor.

---

<sup>9</sup> SERNAC. "Historia" (en línea) Disponible en: <http://www.SERNAC.cl/acercade/index.php> [fecha de consulta 4 de abril de 2009].

Así pues, este organismo el Comisariato General de Subsistencia y Precios surgió como un ente destinado a enfrentar los efectos de la crisis y la posguerra, así como buscar fórmulas para asegurar a la población abastecimiento y precios razonables.

Más adelante, durante el Gobierno de Gabriel González Videla, parte de las facultades del Comisariato se radicaron en el Ministerio de Economía, y sus funciones se redujeron a controlar, fiscalizar y defender a los consumidores de posibles prácticas nocivas y abusivas.

Posteriormente, en el año 1953, mediante el Decreto con Fuerza de Ley N°173, el Presidente Carlos Ibáñez del Campo, sustituyó al referido Comisariato por la Superintendencia de Abastecimiento y Precios (SAP), a la cual se le otorgó personalidad jurídica y patrimonio propio, siendo su objetivo principal el *"asegurar las condiciones económicas de vida que resulten más convenientes para los habitantes en la compra de bienes de primera necesidad o de consumo habitual"*.

Después de siete años, bajo la Presidencia de Jorge Alessandri Rodríguez, se volvió a sustituir, esta vez por la Dirección de Industria y Comercio (DIRINCO), mediante el Decreto con Fuerza de Ley N°242. El nuevo organismo quedó definitivamente radicado en el Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción y sus funciones fueron centradas en la fiscalización: recibía denuncias de los consumidores, comprobada su veracidad y, si era procedente, sancionaba al infractor. Para tales efectos contaba con las atribuciones correspondientes y personal compuesto por especialistas para emitir juicios y dictámenes técnicos sobre las características de una amplia gama de productos y servicios.

Luego, el Decreto Ley N°280, de 1974, denominado de Delitos Económicos, tipifica y castiga ciertas conductas estimadas contrarias a los derechos de los consumidores y con la instauración de un sistema económico de libre mercado, el rol del Estado disminuyó considerablemente. En el mes de enero del año siguiente, se dictó el Decreto Ley N°280, cuyo mérito fue la sistematización en un solo cuerpo legal de las diferentes figuras delictivas que constituían el llamado delito económico y tenía como principal fundamento *"resguardar la normalidad de las actividades comerciales y productivas, permitiendo una sana competencia del mercado que conduzca al país a un verdadero bienestar económico"*.

Con todo, este cuerpo legal no era propiamente una ley de protección al consumidor.<sup>10</sup>

Por el Decreto Ley N°3.511, de 1980, se declaró a la DIRINCO en reestructuración y, conforme a las directrices del Ministerio de Economía de 1982, la labor del organismo fue *"procurar la orientación destinada a implementar acciones que permitirán la transparencia del mercado mediante la información y educación de los consumidores"*. La DIRINCO perdió así su función fiscalizadora. En tales condiciones el tratamiento de los reclamos no contaba con una metodología claramente definida ni una inserción completamente funcional en la estructura del organismo, por lo que muchas de las prácticas desarrolladas dependieron de modalidades adoptadas espontáneamente por los funcionarios de dicho organismo.

---

<sup>10</sup> CARDENAS BUSTAMANTE, Mario. "Análisis jurídico de la ley de protección al consumidor". Rev. derecho (Valdivia), dic. 1999, vol.10, no.1, p.69.

La Ley N° 18.223, publicada el 10 de junio de 1983, estableció normas de Protección al Consumidor y Usuario; derogó el Decreto Ley N° 280, y tuvo el valor de configurar la senda hacia una verdadera conducta de Regulación de los actos de consumo, representando un avance significativo en relación a la legislación anterior, siendo su mayor debilidad una técnica legislativa esencialmente punitiva y sancionatoria. Su vigencia fue efectiva hasta el 5 de junio de 1997, época en que entró en vigor la actual Ley N° 19.496, que generó para el proveedor la construcción de un escenario de operación preventiva más que sancionatoria.

El Decreto Supremo N° 299 estableció como eje administrativo único para la fiscalización y aplicación de sanciones a las infracciones de las Normas dictadas por el Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción y sus servicios dependientes como primer ejecutor a la Dirección de Industria y Comercio.

Según Núñez González: *“Estas amplias facultades fiscalizadoras y de ejecución de sanciones, no fueron transmitidas en virtud de la Ley N° 18.959 de 1990 a sus sucesor legal, el actual Servicio Nacional del Consumidor, “SERNAC”. El cuerpo legal de este organismo tuvo como fundamento básico “resguardar la normalidad de las actividades comerciales y de producción, permitiendo una correcta competencia del mercado que conduzca al consumidor a un verdadera dinámica de crecimiento”<sup>11</sup>”.*

---

<sup>11</sup>Herramienta económica Norma de Regulación Comercial de los Derechos del Consumidor. (en línea) Disponible en: [http://blogs.ya.com/proveedores/c\\_18.htm](http://blogs.ya.com/proveedores/c_18.htm).

### **2.1.2 Creación del SERNAC**

El 24 de febrero de 1990, se publicó en el Diario Oficial la Ley N° 18.959, que creó el SERNAC, que, hasta ese momento sólo consistió en un nuevo nombre para el organismo: de DIRINCO pasó a llamarse SERNAC. No hubo una nueva legislación que le fijara una estructura orgánica, ni tampoco atribuciones que le permitieran llevar a cabo la labor que el Gobierno le había encomendado.

En efecto, la Ley 19.859, que crea el SERNAC, y que fue publicada en el Diario Oficial el 24 de febrero de 1990, sólo vino a sustituir del D.F.L. N° 242, de 1960, *“todas las menciones a la Dirección de Industria y Comercio por la de Servicio Nacional del Consumidor”*, y a hacer presente, *“que todas las referencias que las leyes efectúen a la Dirección de Industria y Comercio se entenderán hechas al Servicio Nacional del Consumidor”*.

Hasta ese momento el cambio sólo consistió en un nuevo nombre para el organismo, más cercano a las funciones que debía desempeñar, pero carente de una nueva legislación que le fijara una estructura orgánica y atribuciones que le permitieran llevar a cabo la labor que el Gobierno le había encomendado, lo que derivó en que el SERNAC asumiera como una de sus funciones naturales, en la práctica, la mediación como mecanismo para resolver los conflictos entre consumidores y proveedores, pese a no estar expresamente consagrado en ningún texto legal.

El SERNAC, es una institución que nace para dar solución a los ciudadanos en su dimensión de consumidores. Por ello, es en este contexto que debe entenderse la misión de esta institución.

Sólo con la promulgación de la Ley 19.496 sobre Protección de los Derechos de los Consumidores, se reconoció expresamente la atribución de SERNAC para mediar en los conflictos de consumo, y se establecieron los derechos y deberes de los consumidores.

Fue, en el mes de diciembre de 2011, que el Congreso chileno amplió de manera expresa las atribuciones del SERNAC a materias financieras, a partir de la dictación de la Ley N° 20.555, hecho conocido como “SERNAC Financiero”, y que significó el término de la discusión acerca de si las instituciones financieras quedaban sujetas a la aplicación de la ley del ramo.

## **2.2 Objetivos y Estructura Funcional**

El SERNAC, hoy por hoy, es una institución mediadora de intereses entre consumidores afectados, cuyas gestiones son gratuitas para el público. No goza de facultades legales fiscalizadoras de las entidades supuestamente infractoras en los intereses del consumidor, ni está autorizado por la Ley para exigir a los proveedores el pago de indemnizaciones que reparen los daños sufridos por el consumidor, debiendo éste demandar la indemnización ante el juzgado de policía local competente, sin que necesite un abogado para ello, dicha reparación.

En ese contexto, los objetivos<sup>12</sup> estratégicos<sup>13</sup> de la institución son los siguientes:

- Mejorar la transparencia de los mercados a través de su vigilancia, la difusión de información dirigida a los/as consumidores/as y la coordinación con la Institucionalidad pertinente.

---

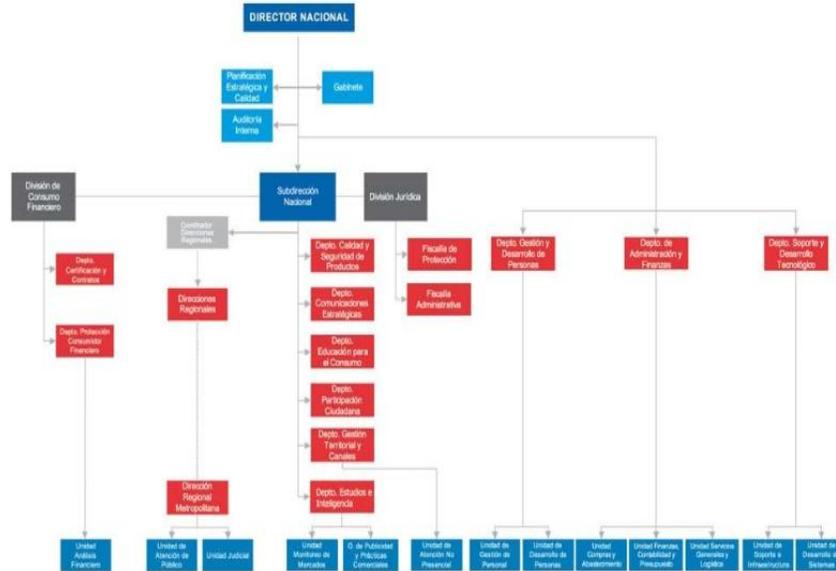
<sup>12</sup> Ficha de Definiciones Estratégicas 2012 – 2014 (Formulario A1) de Sernac.

<sup>13</sup> Actualmente los Objetivos Estratégicos de la Institución, son los “Objetivos de Calidad”.

- Fortalecer una cultura de consumo responsable y de respeto de los derechos y deberes de los/as consumidores/as, mediante la educación y la entrega de información en estas materias.
- Ampliar la protección de los/as consumidores/as a través de un modelo de intervención sistémico, integrado y eficiente, que incorpore a todos los organismos de la Red de Protección y que permita dar respuestas satisfactorias y oportunas.
- Aumentar la participación ciudadana mediante el fomento de la asociatividad, el desarrollo del diálogo entre los actores del sistema nacional de protección y la promoción de buenas prácticas de responsabilidad social en consumo.
- Incrementar la protección de consumidores de servicios financieros del país, a través de la implementación de nuevos productos, servicios y atribuciones relacionadas con este mercado.
- Implementar un Modelo de Gestión de Excelencia Organizacional, a través de la optimización de los procesos estratégicos y de soporte institucional, mejorando con ello la calidad de la oferta pública del SERNAC y la satisfacción de nuestros/as clientes.

La estructura funcional actual que tiene este servicio público, es la que se advierte a continuación:

## Imagen N° 1: Organigrama de SERNAC



Fuente: Memorias del SERNAC

El SERNAC central se ubica<sup>14</sup> en calle Teatinos #50, comuna de Santiago, Región Metropolitana, Chile, y en esta dependencia funciona desde hace aproximadamente 9 años.

## Imagen N° 2: Plano de SERNAC Central



Fuente: Google maps.

<sup>14</sup> Durante el año 2013 la Dirección Regional Metropolitana donde se encuentra la plataforma de atención de público, se trasladó a una nueva dependencia ubicada en Teatinos 333, segundo piso.

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEÓRICO EL SISTEMA PÚBLICO Y LOS SISTEMAS DE CALIDAD**

### **3.1 Servicios Públicos**

#### **3.1.1 Origen de los Servicios Públicos**

La Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, establece que el gobierno y la administración del Estado corresponden al Presidente de la República. Éste a su vez, asume como Jefe de Estado, el cuál debe ejercer 2 funciones de extraordinaria importancia: gobernar y administrar.

Cuando hablamos de gobernar, nos referimos a la formulación de políticas, planes, programas y metas a alcanzar dentro del ámbito de las respectivas actividades nacionales. En tanto administrar dice relación con satisfacer concretamente, de una manera regular y continua, las necesidades públicas o colectivas en los distintos ámbitos.

En el caso chileno, la existencia de dichos principios rectores encuentra su origen en lo que preceptúa el artículo 1° de la Ley N° 18.575, que señala que *“El Presidente de la República ejerce el gobierno y la administración del Estado con la colaboración de los órganos que establezcan la Constitución y las leyes”,* y que *“La Administración del Estado estará constituida por los Ministerios, las Intendencias, las Gobernaciones y los órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, incluidos la Contraloría General de la República, el Banco Central, las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, las Municipalidades y las empresas públicas creadas por ley.”*

De allí que, entonces, para que el Presidente de la República pueda cumplir con las funciones descritas anteriormente, requiere necesariamente de asesoría o cooperación de otros. Esta necesidad es cubierta por la Administración del Estado, que la componen un conjunto de funcionarios(as) o empleados(as) públicos, técnicos, profesionales y expertos en el cúmulo de materias que han de resolverse para que el presidente cumpla adecuadamente sus funciones, en su conjunto, se denominan Servicios Públicos.

Siendo el Presidente de la República el Jefe de la Administración Pública, los Jefes de los Servicios públicos son funcionarios(as) de su exclusiva confianza que reconocen en él a su superior jerárquico, según lo disponen los artículos 1° y 24 de la Ley Orgánica Constitucional de la Administración del Estado, Ley 18.575, de 1986.

Ahora bien, para profundizar y entender que es un Servicio Público, requiere conocer, al menos, dos conceptos importantes: “*orgánico*” y “*funcional*”. El primer concepto define al Servicio Público, como aquellos órganos que integran la Administración del Estado y la actividad que ellos realizan, cualquiera que ella sea; en tanto se trate de un órgano inserto en la organización de la administración estatal, se entenderá que constituye un servicio público.

En cambio el concepto funcional, atiende para definir el Servicio Público, a que la actividad sea pública; sea que se cumpla por un órgano de la administración del Estado, o la autoridad simplemente tome la iniciativa en orden a realizar la actividad, aun cuando ella sea cumplida por un particular, reservándose sólo el control de su ejercicio. En este caso, será Servicio Público una actividad que persigue un fin de interés general, ya sea realizado por un órgano del Estado o por un particular.

De esta forma, se explican los casos en que el Estado crea o participa en empresas, pero sin un fin de lucro, sino más bien, con el objetivo de brindar prestaciones al público, por ejemplo: ferrocarriles, transportes en general, etc.

En Chile se utilizan ambos conceptos de servicio público: orgánico y funcional. Así en ocasiones, se utiliza la expresión servicio público para referirse a los organismos del Estado y en otras para referirse a la actividad que tales organismos desarrollan diariamente donde la génesis de los mismos, es satisfacer las necesidades públicas.

### **3.2.2 Clasificación de los Servicios Públicos**

Como ya se señaló se debe distinguir entre el concepto “funcional” y el “orgánico” para clasificar a los Servicios Públicos:

- Funcional: En Chile el servicio público en su concepto funcional, es desarrollado tanto por órganos públicos como por particulares. Esto es, hay necesidades públicas que el Estado asume, pero adoptando dos formas distintas: directa o indirecta.
- Directa: la actividad de servicio público es realizada por el Estado a través de un órgano público que él crea, por ejemplo, Empresa de Correos de Chile o Servicio de Salud.
- Indirecta: el Estado entrega el desarrollo de la actividad a un particular, sujetándolo al cumplimiento de ciertas condiciones que él mismo impone, en general mediante el mecanismo de las concesiones, por ejemplo: concesión de servicios de obras sanitarias, concesión de servicios de telecomunicaciones.

- Orgánico: En Chile, de acuerdo al criterio orgánico sólo son Servicios Públicos aquellos órganos creados por el Estado para satisfacer una necesidad pública y, por lo tanto, son todos aquellos que integran la denominada Administración Pública. Desde este punto de vista, los Servicios Públicos pueden ser de administración activa, fiscalizadora y/o jurisdiccional.
- Servicios Públicos de Administración Activa: aquellos que han sido creados para proporcionar un determinado servicio a la comunidad. Por ejemplo, Servicios de Salud Pública, Empresa de Ferrocarriles del Estado.
- Servicios Públicos de Administración Fiscalizadora: aquellos que han sido creados para controlar el ejercicio de la actividad de la Administración Pública: Contraloría General de la República.
- Servicios Públicos de Administración Jurisdiccional: aquellos órganos que tienen competencia especial para conocer de conflictos producidos entre los órganos de la Administración del Estado y particulares en determinadas materias. Por ejemplo: aduaneras, de avalúos.

Otra clasificación de Servicios Públicos corresponde a si estos son centralizados o descentralizados. La distinción obedece a tres elementos esenciales:

- personalidad jurídica,
- recursos y control a que están sometidos.

- **Servicios Públicos Centralizados:** son aquellos que actúan con la personalidad jurídica del Estado, actúan con los recursos del Fisco y están sometidos a la dependencia del Presidente de la República a través de un determinado Ministerio (control jerárquico: esto es, obedecen las órdenes e instrucciones que emanan del poder central). Por ejemplo: Servicio Nacional de Pesca, es dependiente del Presidente de la República a través del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. Al estar sometidos a la personalidad jurídica del Estado no pueden contratar por sí mismos, salvo que el Presidente de la República delegue al jefe de servicio respectivo la representación del Fisco para celebrar contratos que digan relación con los fines propios del servicio. Estos son: Ministerios con sus respectivas Subsecretarías y Secretarías Regionales Ministeriales, Direcciones Regionales de los Servicios Públicos centralizados, Dirección General de Crédito Prendario, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Superintendencia de Valores y Seguros, Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones.
- **Servicios Públicos Descentralizados:** son aquellos que actúan con personalidad jurídica y patrimonio propio que la ley que los crea les ha otorgado y están sometidos a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio respectivo —lo que importa que tienen en sus manos la gestión de sus asuntos, pero están sometidos a determinados controles, tales el nombramiento de quienes los dirigen o el control de su presupuesto—. Un ejemplo claro de ello son las empresas públicas —Banco del Estado, Ferrocarriles del Estado, Empresa de Correos de Chile, Empresa Nacional de Aeronáutica de Chile, Empresa Nacional de Minería—, que al contar con personalidad jurídica propia pueden contratar por sí mismos en caso que sea necesario para el cumplimiento de sus fines.

- **Servicios Públicos Desconcentrados:** son aquellos a los que se ha transferido competencias desde los órganos superiores disminuyendo la subordinación de éstos. Se aumentan los poderes de los representantes locales, efectuándose esta transferencia de atribuciones en virtud de una ley, ya sea para que ejerzan estas atribuciones en todo el territorio nacional o en una circunscripción administrativa determinada. No cuentan con patrimonio ni personalidad jurídica propia sino que actúan con la del órgano central. Ejemplo de éstos son los Servicios de Salud y los Gobiernos Regionales.

### 3.2.3 Características del Servicio Público.

Las características esenciales que rigen a los Servicios Públicos, son:

Cuadro N° 1: Tipologías transversales en los servicios públicos

	Definición
Continuidad	Se refiere a la esencia del Servicio e importa que la actividad del mismo no puede interrumpirse o paralizarse porque su función es pública y ha sido establecida en beneficio de toda la comunidad. Por esta característica se explican ciertas medidas, como por ejemplo, la prohibición del derecho de huelga en la Administración, o la prohibición de constituir sindicatos por sus empleados, ya que cualquier paralización de un servicio público incide en la ausencia de prestaciones relevantes para la comunidad

Regularidad	Corresponde a la sumisión del Servicio Público a reglas, leyes o reglamentos, que establecen la forma en que se desarrolla la actividad del órgano público. Por lo tanto, los funcionarios que se desempeñan en un servicio público deben observar con exactitud dichas leyes y reglamentos, ya que ellos se traducen en una garantía para la comunidad en el sentido que la satisfacción de necesidades que realiza el Estado se somete a preceptos preestablecidos impidiendo de esta manera las arbitrariedades.
Uniformidad	Significa que habiendo sido establecido un Servicio Público en beneficio o interés de toda la comunidad, sus prestaciones deben ser iguales para todos aquellos habitantes que se encuentran en idénticas condiciones para solicitar sus beneficios. El servicio de locomoción colectiva, por ejemplo, es uniforme, porque todos tienen derecho a usarlo en iguales condiciones y pagando una misma tarifa.
Obligatoriedad	Dice relación con que la prestación para la cual fue creado un Servicio Público debe necesariamente cumplirse, sin que pueda la autoridad beneficiar con ella a algunos y negarla para otros.
Permanencia	Es aquella donde el Servicio Público se mantendrá en la medida que subsistan las necesidades públicas para las cuales fue creado. Si la necesidad desaparece o deja de ser pública, el servicio debe suprimirse porque no existirá el fundamento racional y social de su existencia.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos33/servicios-publicos/servicios-publicos.shtml?monosearch>.

### 3.2.4 Elementos del Servicio Público

Estos son los siguientes:

- ✓ **Función pública:** una función considerada obligatoria para el Estado en un determinado momento: esta función está constituida por la satisfacción de una necesidad pública.
- ✓ **Funcionarios:** un cierto número de agentes jerarquizados que cumplen la función. Se refiere a ciertos individuos que realizan la función pública, y que se encuentran dentro de una organización piramidal de funcionarios vinculados por jerarquía, entre quienes adoptan las decisiones y quienes las ejecutan concretamente. Estos agentes pueden ser gobernantes, autoridades y simples funcionarios o empleados públicos. Los gobernantes son los que ejercen el poder público en nombre de la ciudadanía, como el Presidente de la República y diputados y senadores. Las autoridades son agentes que sin ejercer el poder público participan de él con facultades exclusivas, resolutivas y cuentan con poder de mando, ya que se encuentran en los tramos más altos de la pirámide de funcionarios, como por ejemplo, los ministros de Estado, Intendentes, Gobernadores y jefes de servicio en general. Los funcionarios o empleados son las personas que integran los servicios públicos y a cuyo cargo se encuentra.
- ✓ **Recursos:** una cierta cantidad de recursos afectos al cumplimiento de la función: son los bienes materiales afectos al cumplimiento de la función pública por parte de un servicio.
- ✓ **Régimen jurídico especial:** se trata de un conjunto de disposiciones legales y reglamentarias mediante las cuales se definen la satisfacción de una necesidad pública, el órgano encargado de ello y la forma o procedimiento conforme al cual realizará su función.

### 3.2.5 Calidad en los Servicios Públicos

El concepto de Calidad está teniendo un intenso desarrollo en los últimos años en el ámbito de las Administraciones Públicas, en tanto es percibida como una nueva forma de hacer y gestionar sus recursos más eficazmente.

La creciente presión social por mejorar la calidad de los Servicios Públicos ha tenido respuesta por parte de algunas Instituciones públicas que están optando entre llevar a cabo una autoevaluación mediante la adaptación del Modelo Europeo de Excelencia propuesto por la EFQM (European<sup>15</sup> Foundation for Quality Management) el que cuenta con el apoyo de la Comisión Europea, y obtener la certificación según las normas de la Organización Internacional para la Estandarización ISO (International Organization for Standardization).

Para ello, se analizan estos modelos y se muestran algunas de las iniciativas, que en el ámbito de la Administración, se están desarrollando al respecto; además, también se hace referencia, brevemente, a la elaboración de Cartas de Servicios, como una estrategia menos ambiciosa de incorporar metodologías de calidad en la prestación de los Servicios Públicos. Ahora bien, las razones<sup>16</sup> por las que la Administración Pública, desde su misión de "Servicio Público", debe desarrollar sistemas de gestión fundamentados en la Calidad son, entre otras, las siguientes:

- Existe una presión ciudadana para obtener servicios de calidad.
- En la medida en la que la calidad supone mejorar los procesos que se llevan a cabo en la organización y por consiguiente, reducir costos, se manifiesta como una alternativa eficaz para gestionar recursos cada vez más escasos.

---

<sup>15</sup> Fundación Europea para Dirección de Calidad.

<sup>16</sup> <http://www.isotools.cl/chile-modelo-de-gestion>.

- Permite dar protagonismo al ciudadano que debe constituirse en el centro de la actividad de las Administraciones Públicas, siendo quien debe definir y evaluar la Calidad, por lo que supone la reafirmación de los valores democráticos. Además supone la legitimación de lo público ya que a través de la mejora de la eficacia y la eficiencia demuestra que lo público funciona y transmite a los ciudadanos una imagen positiva de preocupación por sus intereses.

Por todas estas razones se hace resulta incuestionable la necesidad y la conveniencia de aplicar metodologías de calidad en el ámbito público, al ser éste el más cercano al ciudadano.

### **3.2.6. Modelos de gestión en los Servicios Públicos**

Tratándose de Servicio Público, uno de los factores que mayor impacto ha tenido ha sido el informe “La Administración al Servicio del Público”, elaborado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en 1987, en el que plantea que “la principal preocupación de casi todos los gobiernos que la integran es mejorar las relaciones entre las administraciones y el público: la interdependencia de los sectores públicos y privados es tal que la administración debe actuar con más flexibilidad y satisfacer mejor las necesidades de los miembros de la sociedad.

Esta directriz, aplicada a la administración pública y, a Servicios Públicos, como SERNAC, puede resumirse así: abandonar la noción de relación entre administrador y administrado para considerar que la administración es un servicio cuyo cliente es el público.

El gran movimiento mundial para establecer sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad no sólo abarca a las empresas privadas, se ha extendido a todos los ámbitos de la vida de las naciones.

El Informe de la OCDE, antes mencionado, plantea la necesidad de establecer una administración receptiva. La receptividad no es una acción que un funcionario(a) puede realizar, sino más bien una consecuencia del modo en que la administración cumple sus funciones, en base a los siguientes cuatro ejes:

1. La comprensibilidad del sistema administrativo. Se ha de mejorar el sistema de información, se han de simplificar los procedimientos, se han de definir los responsables y el ciudadano han de saber a quién dirigirse, a quien preguntar, a quién reclamar.
2. Responder a las necesidades de los clientes: Los ciudadanos pide que la administración satisfaga sus necesidades reales. En muchas ocasiones, las políticas públicas se conciben basándose en la interpretación de las necesidades por los responsables políticos o en las relaciones entre éstos y los grupos de interés. También se han de ajustar a las características de los diferentes segmentos de población, y han de incluir otros factores como la rapidez del servicio y conseguir que los costes sean satisfactorios<sup>17</sup>.
3. La accesibilidad: que conlleva facilidad para la relación y la comunicación que comprende: horarios adecuados a las necesidades y características de los vecinos. Proximidad de las oficinas, instalaciones adecuadas (minusválidos, atención al público que permita un fácil diálogo), comunicación comprensible (instrucciones, señalización, formularios etc.).

---

<sup>17</sup> OCDE. Ob. Cit. 1996.p. 39 y ss.

4. Fomentar una participación activa: esto conlleva el derecho de estar informado, el derecho de ser escuchado, el derecho a participar en las deliberaciones, el derecho de participar en los procesos de toma de decisión y el derecho de participar en la implementación de las decisiones. De esta forma se pueden conseguir unos ciudadanos más activos, cooperativos y corresponsables.<sup>18</sup>

En este contexto, y con el fin de mejorar su nivel de eficiencia, el Poder Ejecutivo de nuestro país ha venido desarrollado en los últimos 10 años un Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) de los Servicios Públicos, mejorando progresivamente y superando cada año nuevos retos.

El PMG, es una iniciativa institucional del Gobierno de Chile que pretende suscitar y profundizar en la modernización e innovación del Estado, involucrando a todas las partes implicadas en la administración. Esta herramienta, que constituye un apoyo a la gestión de los Servicios Públicos, se centra en el desarrollo de sistemas de gestión para cinco áreas estratégicas presentes en la gestión pública, en base a los estándares de Calidad Internacional definidos.

El PMG sigue la metodología del ciclo de mejoramiento continuo, basado en cuatro fases relacionadas y supeditadas entre sí. Comienza por un análisis y diagnóstico del sistema que se plasma en la formulación del Plan de Mejoramiento, seguido por su integración y seguimiento. Asimismo, se realiza un proceso de revisión o certificación técnica realizado por una red de responsables dentro del sector público, conocida como Red de Expertos.

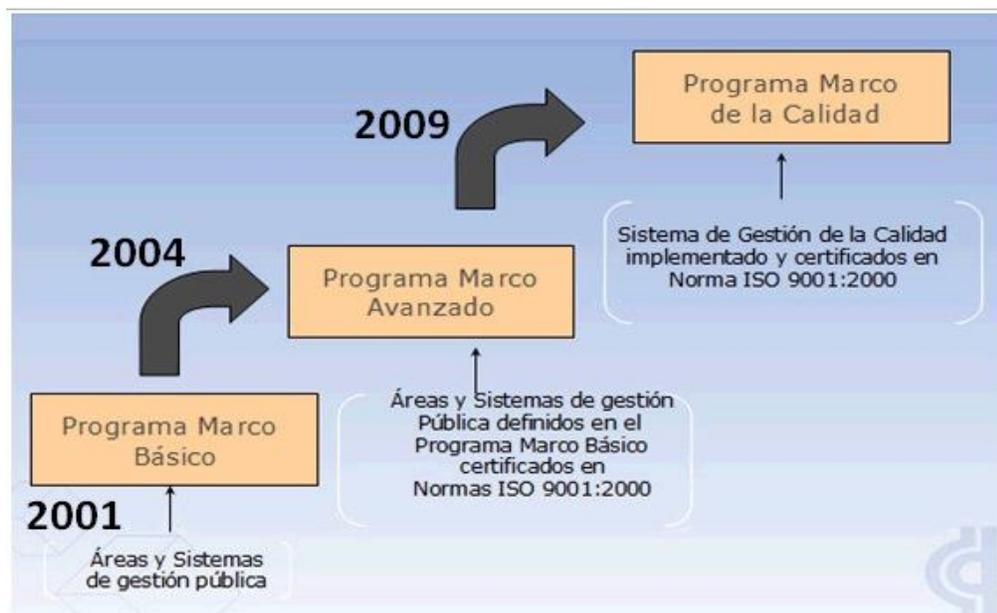
---

<sup>18</sup> OCDE. Loc. Cit. 1996.p. 39 y ss.

Las conclusiones de esta última etapa dan comienzo de nuevo al análisis y propuestas de mejora. Es un ciclo infinito de perfeccionamiento.

Para entender como el modelo de gestión y el concepto de calidad se materializó internamente en las instituciones públicas, es necesario conocer la evolución de esta herramienta de gestión, y como ésta finalmente permite la elaboración de un ciclo específico, denominado Marco de Calidad que impone el cumplimiento de requisitos técnicos y medios de verificación referente a la implementación y certificación del Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2000.

Imagen N° 4



Fuente: <http://www.isotools.cl/chile-modelo-de-gestion>

Entre los Servicios Públicos que aceptaron, en el año 2009, ingresar al Programa Marco de Calidad, se encuentra el SERNAC. El periodo contemplado para el cumplimiento de esta etapa era de 3 años, a partir del año 2009 al 2011. Los resultados informados por la Dirección de Presupuestos (DIPRES) para el SERNAC, es del 100% de cumplimiento<sup>19</sup> del PMG en el que se inserta el marco de calidad y el área de mejoramiento referente a la Gestión de Calidad.

### **3.3. ¿Qué es CALIDAD?**

#### **3.3.1 Definición de Calidad**

Una aceptada definición de Calidad, aunque breve, es aquella que nos dice que ésta es “la satisfacción del cliente”. Sin embargo, es importante entender que existe una gran variedad de formas de concebirla, por lo que se hace necesario, un análisis en profundidad y por medio de cada uno de sus determinantes.

El diccionario de la lengua española (RAE, 2001:401) define la calidad como *“propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten juzgar su valor”*. Pero este concepto admite matices importantes cuando se recurre, como es obligado, a la literatura especializada.

Así, por ejemplo, la Organización Internacional de Normalización, norma ISO 9000:2000 (AENOR, 2000 a) entiende por calidad el *“grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”*.

---

<sup>19</sup> [http://www.dipres.gob.cl/595/articles-86645\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/595/articles-86645_doc_pdf.pdf)

Otras definiciones, la mayoría muy significativas, son:

- “Calidad es el cumplimiento de los requisitos”<sup>20</sup>.
- "Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación<sup>21</sup>“.
- "La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”<sup>22</sup>.
- “Calidad grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos<sup>23</sup>”.

Otros conceptos están basados en el cliente en la satisfacción de sus expectativas:

- “Calidad es la adecuación al uso del cliente”<sup>24</sup>.
- “Calidad satisfacción de las expectativas del cliente”<sup>25</sup>
- “Calidad total es el liderazgo de la marca en sus resultados satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer”<sup>26</sup>.
- "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”<sup>27</sup>.

---

<sup>20</sup> Crosby Philip B. (1992) La Calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la Calidad, México.

<sup>21</sup> Benavides Velasco C., Quintana García C. (2003) Gestión del conocimiento y calidad total. Ediciones Díaz de Santos, España.

<sup>22</sup> Deming W. E. (1989) Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos, España.

<sup>23</sup> Norma ISO 9004:2000.- Sistemas de Gestión de Calidad- Recomendaciones para llevar a cabo la mejora.

<sup>24</sup> Juran J. M. (1993) Manual de Control de Calidad. Ediciones Mac Graw-Hill, España.

<sup>25</sup> Feigenbaum A. V. (1986) Control total de la calidad. (Traducido M. Pérez Sevilla), México.

<sup>26</sup> Benavides Velasco C., Quintana García C. (2003) Gestión del conocimiento y calidad total. Ediciones Díaz de Santos, España.

Aventurando una definición propia, en base al análisis de las definiciones antes descritas, podríamos decir que la calidad es “Un proceso de mejora continua, en el cual se busca la satisfacción del cliente, mejorando las características del producto y logrando la falta de deficiencias que son los principales determinantes de la satisfacción”.

### **3.3.2 Función de la Calidad**

El logro de la calidad requiere desempeñar de una amplia variedad de actividades o tareas. Para esto, se debe transmitir a través de procesos organizacionales las condiciones de calidad que el cliente demanda, para que cada proceso pueda contribuir al aseguramiento de estas características a través de la función de la Calidad.

Todo el personal de una organización debe entender lo que es realmente importante para los clientes y trabajar para cumplirlo.

La calidad comprende también técnicas y actividades destinadas a la supervisión y mejora de un proceso eliminando las causas insatisfactorias de todo el ciclo, y lo más importante: que la Alta Dirección se preocupe de adaptar sus estrategias y acciones para favorecer y consolidar su rol en pro de la calidad y productividad de la empresa, de manera que se cumplan las metas en función de los objetivos establecidos.

---

<sup>27</sup> Kaoru Ishikawa (1985) ¿Qué es el Control Total de la Calidad? La modalidad japonesa. Ediciones Norma, Bogotá.

### **3.3.3 Conceptos básicos relacionados con Calidad bajo el modelo ISO**

Para tener un mejor entendimiento sobre el concepto de Calidad, es necesario conocer algunos términos básicos que se utilizan diariamente y que están descritas en la NCh 9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad -Fundamentos y vocabulario-, así como también en la NCh 9004:2000, Sistemas de gestión de la calidad -Directrices para la mejora del desempeño. Ellos son:

- **Producto:** Que se define como “resultado de un proceso” o “resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas”
- **Proceso:** Se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria
- **Satisfacción del Cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos
- **Cliente:** Destinatario de un producto suministrado por el proveedor.
- **Proveedor:** Organización que entrega un producto, al cliente.
- **Requisitos de Calidad:** Expresión de las necesidades o su traducción en un conjunto de requisitos establecidos cuantitativamente o cualitativamente para que las características de una entidad a fin de hacer posible su realización y examen.

- Conformidad: Cumplimiento de los requisitos especificados.
- No Conformidad: No cumplimiento de un requisito especificado.
- Registro: Documento que entrega evidencia objetiva de actividades efectuadas o resultados obtenidos.
- Auditoria de Calidad: Examen sistemático o independiente para determinar si las actividades de calidad y sus resultados relacionados cumplen con disposiciones planificadas y si estas disposiciones se implementan en forma efectiva y son apropiadas para alcanzar los objetivos.
- Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar las causas de no conformidades, defectos u otras situaciones indeseables existentes para prevenir su recurrencia.
- Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar las causas de no conformidades, defectos u otras situaciones indeseables existentes para prevenir su recurrencia.

### **3.4 La Gestión por procesos**

La gestión dice relación con la actividad que realizan y desarrollan los directivos dentro de una organización o empresa.

Los directivos son los encargados de conseguir un nivel óptimo de eficiencia y productividad. Para lograrlo, deben desarrollar cinco puntos fundamentales que permitirán que la organización obtenga otras capacidades fundamentales.

El grado de efectividad vendrá reflejado en la efectividad que estas acciones alcancen, estos puntos son:

1. Desarrollo de tareas y servicios: Desarrollan diversas tareas y servicios respecto del resto de las personas que integran la organización.
2. Funciones Características: Planificar, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar.
3. Representación de tres papeles fundamentales: Interpersonal, informativo y decisorio, aplicando tres aptitudes básicas, intelectual, relaciones humanas, técnicas.
4. Efectividad: Se juzga en relación a los resultados obtenidos en función de los recursos con los que se dispone.
5. Capacidad de discernimiento: Hacerlo en diversas situaciones, aplicando métodos que sean convenientes según los factores predominantes para cada situación específica.<sup>28</sup>

La gestión es, también, un proceso mediante el cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de lograr objetivos dentro de la organización. El recurso más importante en una organización son las personas que ella laboran; por ello, los directivos deben procurar y dedicar mucho de su esfuerzo en planificar, dirigir y controlar el trabajo de este recurso.

---

<sup>28</sup> Introducción a la gestión, <http://personales.upv.es/igil/Gestion.PDF>.

La diferencia entre los directivos y el resto de los empleados es que los éstos dirigen y organizan el trabajo de los demás.

Siendo así, la Gestión por Procesos se expone como una línea de actuación que orienta estratégicamente el desarrollo y continuidad de una organización, bajo un prisma de diferenciación sobre un aspecto tan relevante como es el de la calidad total.

Ahora bien, los procesos, pueden tener múltiples formas de diseño, empero tienen patrones comunes respecto a la información que deben contener las entradas que definirán los elementos que los alimenten; estas entradas pueden provenir de otros procesos que tienen relación directa con el proceso que está naciendo. El definir los demás procesos con los que uno en particular se relaciona, ayuda a clarificar las entradas que alimentan al que se esté analizando. Es importante, eso sí, definir cuáles son los aspectos críticos de las entradas, pues el visualizarlos eliminará o disminuirá sustancialmente la posibilidad de error o fracaso.

Estos y otros elementos que forman parte de la definición de los procesos están íntimamente ligados a la calidad de la gestión, lo que debe ser de interés de toda empresa u organismo público ya sea competitivo o de servicio social, pues entregar un producto con calidad es lo que el cliente desea, y el objetivo común de ambos, de ese modo la gestión por procesos se liga fuertemente a la calidad; así se puede apreciar en el mundo público y privado en que se está aplicando cada vez con mayor frecuencia, más calidad a los procesos que en éstos se desarrollan.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> González C., "Conceptos generales de calidad total", (en línea) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml> consultado 11-05-2009.

Para entender, entonces, de qué se trata la Gestión por Procesos y cómo se relaciona esta forma de gestionar con la calidad, conviene tener presente los siguientes conceptos o definiciones:

*Según Concha, “en una organización cualquiera, por compleja que sea, existen cientos de procesos que deben funcionar bien para que se obtengan buenos resultados. Aplicar un Modelo de Excelencia permite agrupar todos los procesos relevantes en determinados criterios, cada uno de los cuales han de funcionar bien por separado, pero también entre sí y estar alineados hacia la misión o el propósito de la organización. Esto permite asimilar conceptos de empresa más modernos y aplicar un plan de excelencia orientado a resultados”.*<sup>30</sup>

Por su parte, Bravo, J., define Gestión por Procesos, como *“una forma sistémica de identificar, comprender, y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa, para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.”*<sup>31</sup>

En esta dinámica, en cada proceso existen una serie de entradas formadas por los proveedores, quienes entregarán los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad del proceso; éste entra en el proceso para ser usado en la actividad del mismo; cada proceso estará dirigido por un responsable, el cual manejará a lo largo de la actividad indicadores de control con el fin de no incurrir en costos por despilfarros. La actividad de cada proceso dará lugar a salidas hasta llegar al cliente a quien va dirigido el producto.

---

<sup>30</sup> Concha, Ximena., citado en Seminario Internacional “Mejorando la Gestión de los Procesos de los Servicios Públicos” en Internet [www.chilecalidad.cl](http://www.chilecalidad.cl) consultado 10.2007.

<sup>31</sup> Bravo Carrasco, J., “Gestión de Procesos (con responsabilidad social)” 2005.

Los límites de un proceso, según González, “*van a estar definidos por los elementos que lo constituyen, estos son: el proveedor, el input, el proceso (compuesto por las personas que lo integran, los materiales, los recursos físicos y los métodos y planificación del proceso), el output y la figura del cliente*”.

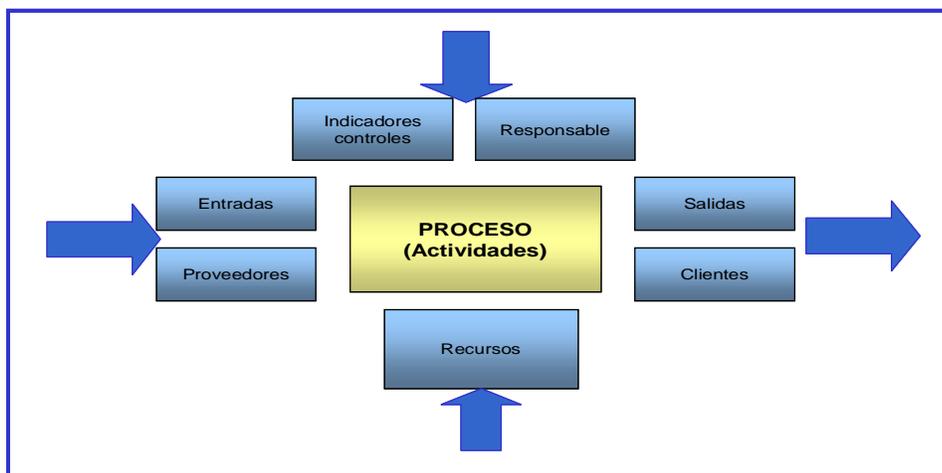
Otros conceptos y/o definiciones relacionadas que conviene tener del todo presente, son:

- Proceso: Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno (*Harrington, James: autor del libro “Mejoramiento de los procesos de la empresa”*).
- Actividad: Conjunto de acciones o tareas concretas. (*Bravo C., Juan: “Gestión de Procesos”*)
- Tarea: Desarrollo de la actividad en acciones muy específicas (Bravo C., Juan: “Gestión de Procesos”).
- Procedimiento: Se aplica a las tareas o actividades y las documenta en detalle (Bravo C., Juan: “Gestión de Procesos”).
- Cliente: aquella persona u organización a quien servimos y de quien recibimos ingresos (Bravo C., Juan: “Gestión de Procesos”).
- Una definición más que se puede dar para cliente, es quien recibe un producto o servicio, como resultado de un proceso.

### 3.4.1 Componentes del Proceso <sup>32</sup>

Según, ya se dijo citando a doña Inés González, para hablar de proceso se deben dar las siguientes condiciones: describir las entradas y salidas; cruzar uno o varios límites organizativos funcionales, vertical y horizontalmente; responder al “Qué”, enviando el “Cómo” a un segundo plano; y, debe ser fácil de entender, estableciendo un nombre acorde con las actividades que realiza, tal cual se muestra la siguiente figura:

Fig. I. Elementos de un proceso.



Fuente: material presentado por Inés González, denominado “De la Calidad Total a la Gestión por Procesos en el sector automoción.

Los componentes que integran el proceso según González, son:

- a) Demanda cliente;
- b) Calidad;
- c) 5M;
- d) Valor añadido;
- e) Indicadores, y f) Controles de producto o servicio.

<sup>32</sup> GARZÓN, H., Adaptación de INLAC COLOMBIA [http://www.inlac.org/documentos/hector\\_garzon\\_23.pdf](http://www.inlac.org/documentos/hector_garzon_23.pdf) y del material presentado por Inés González, denominado “De la Calidad Total a la Gestión por Procesos en el sector automoción”. [fecha de consulta 16 de mayo de 2009].

La definición de los mismos, es la siguiente:

- **La demanda cliente:** La conforman tres elementos: el cliente, que recibe el producto o resultado; los clientes, internos y/o externos (destinatarios de alguna de las salidas del proceso); y las entidades interesadas en el proceso, según se muestra en el gráfico que sigue:

Fig. II Factores del componente cliente.



Fuente: material presentado por Inés González, denominado "De la Calidad Total a la Gestión por procesos en el sector automoción."

Todos los clientes persiguen un objetivo común: satisfacer sus necesidades y expectativas. La diferencia entre ellos, es quien tiene la misión de llevarlo a cabo dentro de la empresa u organización, así para el cliente externo es la empresa la que está implicada mientras que para el cliente interno están implicados todos y cada uno de los individuos que forman la empresa. Así se genera una amplia red interna de relaciones entre clientes y proveedores buscando satisfacer al cliente final.

- **Calidad:** Los pilares de la consecución de la satisfacción del cliente son la calidad, el costo y el plazo. Así la calidad se distinguirá en función de la visión que tenga el cliente sobre la misma, diferenciando tres tipos de calidad, la calidad requerida, la calidad esperada y la calidad potencial, su definición es la siguiente:

La calidad requerida, encargada del “Qué”, se refiere a los atributos que satisfacen las necesidades del cliente y que éste considera imprescindibles. Por lo general son objetivas, ya que el cliente sabe lo que quiere. Su estudio va a permitir la definición del producto o servicio a ofertar en el mercado y sus prestaciones o funcionalidades.

En tanto, la calidad esperada, encargada del “Cómo”, son los atributos que complementan y satisfacen las expectativas explícitas del cliente. Pese a ser subjetiva, ya que el comportamiento del cliente es confuso, servirán para decantar la decisión del cliente actuando por comparación.

La calidad potencial, se refiere a las características del producto que se ofrecen al cliente y éste desconocía, por tanto, satisface las expectativas latentes. Proporcionan al cliente el “enamoramamiento” del producto y/o servicio.

Desde esta perspectiva, la calidad tiene un alcance global ya que el producto con todos esos atributos es la suma del trabajo realizado por todos y cada una de las personas, siendo el cliente el que recibe dicho trabajo, de esa manera la Gestión por Procesos es capaz de entregar esa visión y aportar en la obtención de un producto con calidad, lo que se puede llevar a la empresa privada como a la organización pública.

- **Las 5M<sup>33</sup>**, son denominadas así, en tanto para la organización todo proceso depende de cinco variables, el **m**étodo, la **m**ano de obra, los **m**edios financieros, el **m**edio ambiente (entendido como el entorno) y, por último, la **m**ateria prima.
- **El Valor Añadido:** Éste que es el cuarto componente del valor añadido del elemento, se produce dentro de la cadena cliente proveedor, corresponde, simplemente, a la transformación de las entradas de materiales, información, etc., en productos o servicios acabados.
- **Los Indicadores:** Son necesarios para poder mejorar, ya que lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar.

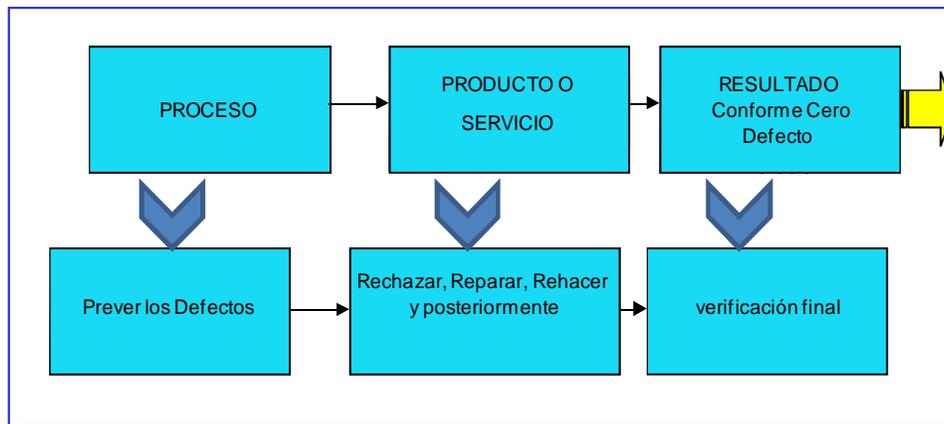
Considerando que los procesos y sus relaciones son cambiantes en el tiempo, es necesario adoptar medidas cuantificables que expliquen la realidad existente y su futura evolución en el tiempo, es decir, indicadores pues éstos son fundamentales para dar respuesta a diversas situaciones, tales como, poder interpretar lo que está ocurriendo, poder establecer medidas cuando las variables se salen de los límites preestablecidos, determinar si es necesario realizar cambios y realizar una evaluación de los mismos y poder planificar actividades para responder a las necesidades emergentes.

---

<sup>33</sup> GONZÁLEZ I., "De la Calidad Total a la Gestión por Procesos en el sector automoción" en internet. [www.accid.org/congres/ponencias](http://www.accid.org/congres/ponencias). [fecha de consulta 6 de mayo de 2009].

- ✓ **Control de producto/servicio:** Es la actividad dirigida a comprobar si un producto o servicio obtiene la conformidad a las exigencias establecidas. Se traduce en controles los que pueden ser: controles finales, intermedios y de recepción.
- ✓ **El Control final** comprueba si el producto cumple o no las condiciones, sin realizar ningún tipo de corrección en caso negativo.
- ✓ **Los Controles intermedios** permiten corregir errores, cuando es posible, para evitar incrementar el valor añadido a un producto malo.
- ✓ **El Control en la recepción** discrimina los suministros, es decir, realiza un control de las materias primas recibidas de sus proveedores, en conclusión realiza un control sobre el proveedor.

Fig. III Control de producto/ servicio



Fuente: De la Calidad total a la gestión por Procesos en el sector Automoción. Autor: Inés González.

El análisis de un proceso debe tener en cuenta todos los elementos que lo integran, realizando un análisis global del mismo de abajo hacia arriba, descomponiendo y analizando los subprocesos y actuando sobre las acciones inútiles o perjudiciales.

### 3.4.2 La Organización por Procesos

Parafraseando a la autora ya citada, estamos frente a una sociedad que vive una etapa de gran generación de bienes y servicios, con un sin fin de canales de distribución como son las grandes tiendas, mall, Internet, etc., y un cliente cada vez con más acceso a la información, un cliente activo, lo que provoca una intensificación de la competencia y una reducción de los márgenes de beneficio<sup>34</sup>.

Lo mismo pasa con los organismos públicos como SERNAC, que está llamado a intervenir en servicios, como es salud, educación, infraestructura, cultura, u otro.

El usuario es un cliente exigente provenga de lo público o lo privado, por ello el Estado también debe preocuparse de tener una mirada enfocada al cliente o usuario más que al producto en sí mismo. Es del cliente o usuario de donde obtendrá la información necesaria para saber qué cosa están esperando.

Por ello, como bien dice la señora González, es necesario llevar a cabo un cambio en la gestión. Una gestión que se adapte a la realidad existente, una gestión que se adapte al cliente, desviando el objetivo de la empresa desde el beneficio a la satisfacción del cliente y orientando a las organizaciones del Estado a incorporarse en esa dinámica. Así, el cambio descrito debe ser la Gestión por Procesos, como un enfoque orientado a asignar responsabilidades de manera que cada persona, de cada actividad conozca el por qué y para qué realiza una actividad y no sólo el cómo.

---

<sup>34</sup> González, I.; op.cit.

También debe ser entendido, y así lo describe, como un sistema de gestión de calidad total, centrado en la figura del cliente interno o externo, dirigido a conocer sus necesidades y expectativas de modo de obtener un valor añadido al producto o servicio que las complemente, ya que según especifica la Norma ISO 9001:2000 *“El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos”*.

La Gestión por Procesos, como conclusión del trabajo realizado por González, tiene la necesidad de identificar y clasificar los procesos, elaborar una serie de indicadores que midan la eficacia, eficiencia y flexibilidad de los procesos y finalmente asignar al responsable de cada proceso; requiere además, del dominio y mejora del mismo.

### **3.4.3. Tipos de Procesos<sup>35</sup>**

Siguiendo a la misma autora, se reconocen tres tipos de procesos fundamentales a la hora de implantar un sistema de gestión por procesos, que son: los procesos de gestión, los procesos claves y los procesos de apoyo.

- ✓ Procesos de gestión, también se conocen como procesos de estrategia o de dirección, que son los que definen y ponen en práctica la estrategia de la empresa en cuanto a la política y objetivos de ésta.

Este tipo de procesos corresponden exclusivamente a la dirección de la empresa, realizando actividades de control, seguimiento, evaluación y medición del resto de procesos con el fin de facilitarles una mejor toma de decisiones y más eficacia en los planes de mejora.

---

<sup>35</sup> González G., I., op.cit.

- ✓ Procesos claves, también denominados procesos de realización u operativos, y que son aquellos que transforman las entradas en producto o servicio para el cliente.

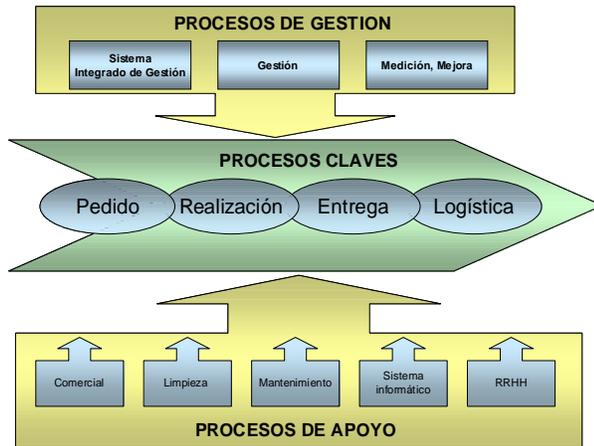
El objetivo, es identificar las necesidades de los clientes y agrupar las actividades que satisfacen dichas necesidades de manera eficiente y útil para la empresa, de manera que generen un gran valor añadido al cliente. Sin embargo aun siendo los más relevantes por su gran aporte al valor añadido en la cadena de valor de la organización, dependen de los recursos proporcionados por los otros procesos.

- ✓ Procesos de apoyo, también conocidos como procesos de soporte o funcionales.

Estos procesos sirven de apoyo al resto de procesos, suministrando las personas y recursos físicos que necesitan, ayudando a la generación de valor añadido, es decir, al progreso. Su aporte no es perceptible por el cliente.

Establecidos los procesos es necesario llevar a cabo la gestión por procesos de la empresa a través de un mapa de procesos, que define a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados, de manera que posibilita una visión más amplia de la empresa con el exterior (realidad de la empresa), mostrando las relaciones que existen entre las actividades de la misma con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Además un punto muy positivo del mapa de procesos es que resulta sencillo de entender y comunicar.

Fig. IV Mapa de Procesos.



Fuente: Adaptación de Modelo del trabajo Héctor Garzón<sup>36</sup>, INLAC COLOMBIA.

En resumen los mapas de procesos:<sup>37</sup>

- Dan a conocer ciertas tareas o pasos que mediante otro mecanismo pasarían inadvertidas en el trabajo diario y que tienen un peso relevante en el resultado final del trabajo.
- Engloban todas las actividades de la empresa facilitando su coordinación y diferenciando entre las que son de gestión (estratégicas), claves u operacionales o de apoyo o soporte.
- Muestran la secuencia y las relaciones que existen entre los diversos procesos y la contribución de cada uno de ellos a la satisfacción del cliente.
- Facilitan la visión de la empresa como un sistema, pudiendo originar un cambio organizacional.

<sup>36</sup> [http://www.inlac.org/documentos/hector\\_garzon\\_23.pdf](http://www.inlac.org/documentos/hector_garzon_23.pdf) y del trabajo de González: De la calidad total a la Gestión por Procesos en el sector automoción.

<sup>37</sup> González, I. op.cit.

- Facilitan la visión de la información como global y de valor y potencia el fomento del trabajo en equipos interfuncionales.
- Permiten valorar el costo real del producto y/o servicio ya que el mapa de procesos representa los procesos de ingresos y de costos.

### **3.4.4 Identificación e implantación de los procesos**

La implantación de los procesos puede tener varias formas de ejecutarse, como por ejemplo a través del método estructurado, norma ISO 9001:2000, en base a la cual se puede concluir que es necesario cumplir al menos algunas pautas mínimas, tales como que toda la organización esté involucrada, que se creen grupos de trabajo, que la mirada tiene que ser global y que su elección dependerá de las exigencias o necesidades, o estructura de la organización.

La forma elegida para esta aplicación es el Método estructurado,<sup>38</sup> que plantea una identificación de los procesos, para lo que se debe organizar el trabajo desde la formación de equipos hasta la definición de éstos de modo de implantarlos y, posteriormente, hacerles seguimiento, tal cual muestra a continuación la Guía para la identificación e implantación de procesos presentada en el sitio web Excelencia Empresarial.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Método estructurado, en Internet Excelencia Empresarial; [http://web.jet.es/amoarrain/metodo\\_estructurado.htm](http://web.jet.es/amoarrain/metodo_estructurado.htm). [fecha de consulta 6 de mayo de 2009].

<sup>39</sup> Guía para la Identificación de Procesos, en Internet Excelencia Empresarial, [http://web.jet.es/amoarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm). [fecha de consulta 6 de mayo de 2009].

Fig. V: ejemplos de actividades detectadas en un proceso <sup>40</sup>

<b>PROCESOS</b>	<b>ACTIVIDADES IMPLICADAS</b>
Gestión Estratégica	Planificación, Cultura Empresarial (Propósito, Misión, Valores, Políticas), Elaboración del Plan de Gestión, Despliegue de objetivos, Definición de indicadores, Mecanismos de control.
Gestión de Personas	Planificación de las necesidades, Selección, acogida, remuneración, Promoción, reconocimiento, Evaluación del desempeño, Gestión de equipos, Satisfacción de las personas.
Gestión de lanzamiento nuevos productos	Estudios de mercado, Análisis de productos de la competencia, Vigilancia tecnológica, Especificación de producto, Diseño, Ingeniería Concurrente, Análisis de valor, Gestión del costo, prototipos, industrialización, Inversiones, Campañas publicitarias, Modificaciones del diseño, Patentes y marcas.
Gestión de Fabricación	Dotación de Personal, Programa Fabricación, gestión stocks, Grupos de Mejora, Gestión Operativa, formación, medición de niveles de calidad, Prevención de Riesgos Laborales, Gestión de residuos.
Gestión de Compras	Búsqueda de nuevos proveedores, Evaluación de proveedores, negociación de precios, asignación de pedidos, cotizaciones, recepción, distribución.
Gestión Financiera	Planificación financiera, Tesorería, pagos, Gestión administrativa, inventarios, balances, auditorías, presupuestos, inversiones.
Gestión de la Calidad	Planificación de la Calidad, definición de objetivos, Política, Sistema de Gestión utilizado, acciones preventivas, correctivas, de mejora y no conformidades, auditorías, revisión del Sistema de calidad.

Fuente: Sitio <http://web.jet.es/amoazarain/>, excelencia empresarial.

<sup>40</sup> Guía para la Identificación de Procesos op.cit.

Una vez establecido el listado de procesos de la institución por el equipo de proyecto se deberá presentar al Grupo de la Alta de Dirección para su revisión, priorización y aprobación<sup>41</sup>, a objeto que ésta establezca el listado de procesos definitivos e identifique los *Procesos Claves*, una vez que realizar una valoración subjetiva que tome como referencia los siguientes aspectos:

- Calcular el impacto del proceso: Para cada proceso se hará una valoración de la importancia de proceso teniendo en cuenta su involucramiento en los objetivos estratégicos y/o metas, esto puede ser a través de una matriz considerando tres tipos de valores, con un puntaje asignado: Alto=10 puntos, medio=5 puntos y bajo=1 punto.
- Repercusión en el cliente: se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que un posible rediseño tendría en el cliente. Para esto se utiliza la misma puntuación mencionada en el punto anterior: Alto=10 puntos, medio=5 puntos y bajo=1 punto.

Hecho lo anterior deberá seleccionar los procesos claves<sup>42</sup> considerando lo siguiente:

- La alta Dirección seleccionará los procesos más significativos, considerando el puntaje obtenido, que estarán de acuerdo al impacto sobre los procesos relacionados con los objetivos estratégicos y las repercusiones en los clientes. Luego se recomienda continuar con el diseño o rediseño de uno de los procesos, ojalá considerando aquel que tenga luces de alcanzar el éxito a corto plazo. Posteriormente y según la experiencia acumulada en este primer proceso trabajado, se abordarán todos los demás procesos claves hasta culminar en el diseño o rediseño de todos los demás procesos relevantes.

---

<sup>41</sup> Guía para la Identificación de Procesos op.cit.

<sup>42</sup> Guía para la Identificación de Procesos op.cit.

Finalmente, la Alta Dirección nombrará a un responsable para cada uno de ellos, delegando en estas personas el desarrollo de las etapas posteriores.

Su responsabilidad será dar respuesta a los objetivos estratégicos, por lo que es de suma importancia que los propietarios cuenten con atribuciones adecuadas que deben conocerse públicamente.

Para que el proceso a trabajar de respuesta a los objetivos estratégicos, y en la perspectiva de abordar el diseño o rediseño del proceso con ciertas garantías de éxito<sup>43</sup>, hay que completar las siguientes etapas:

### **1. La Constitución del Equipo de trabajo.**

El responsable del proceso será el encargado de seleccionar aquellas personas que a su juicio puedan aportar más durante el diseño o rediseño del proceso teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Deberán tener experiencia en las actividades incluidas; capacidad creativa e innovadora; una persona como mínimo por cada uno de los Departamentos que realizan actividades en el proceso. Se recomienda incluir una persona ajena a la gestión del proceso que actúe como facilitador.
- Esta persona debe estar ampliamente formada en procesos y dominar herramientas de trabajo en grupo; el número de componentes no debe superar las 8 personas, dependiendo del tamaño de la empresa y del proceso implicado; y establecimiento de un plan de trabajo basado en la dedicación parcial de los componentes del equipo, consensuado con los Jefes superiores.

---

<sup>43</sup> Guía para la Identificación de Procesos, op.cit.

## **2. Delimitar el Proceso y los Subprocesos.**

Se debe utilizar la descripción general del proceso para tener una idea global de las actividades incluidas en el mismo. Luego se podrán identificar:

- Los límites del proceso identificando las entradas y salidas, recogiendo los clientes y proveedores del proceso, así como aquellos otros procesos de la empresa que tienen alguna relación.
- Dentro de los procesos habrá que distinguir y documentar las actividades y subprocesos relacionados. Los subprocesos tienen que garantizar que se cumplen *los ciclos PHVA*<sup>44</sup>: Planear, Hacer, Verificar, Actuar.

## **3. Establecer los objetivos básicos del proceso.** <sup>45</sup>

Los objetivos básicos deben cumplir con tres etapas:

### **a) Relación con los Objetivos Estratégicos:**

Tomar la matriz de objetivos estratégicos, presentada en la Fig. VI y analizar los impactos que causa el Proceso Clave Seleccionado.

De acuerdo a los Objetivos Estratégicos se deberá identificar los requisitos del proceso.

### **b) Relación con las Necesidades de los Clientes.**

Debe estudiarse el efecto del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, todas aquellas personas que reciben alguna de las salidas del Proceso.

Para lo anterior deberá hacerse un catastro de las necesidades de los clientes.

---

<sup>44</sup>Método PDCA de Shewhart. En Internet "Excelencia Empresarial"  
[http://web.jet.es/amoarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm), consultado 11.2007.

<sup>45</sup> Guía para la Identificación de Procesos, op.cit.

### **c) Identificación de Carencias**

- Identificar la falta de subprocesos relacionado con alguna fase PHVA.
- Identificar la falta de indicadores que sirvan para evaluar la evolución del proceso.
- Identificar la falta de procedimientos y documentos relacionados que van a servir para consolidar la implantación del proceso.

### **d) Identificar y resolver los problemas**

Primero se debe identificar:

- Los objetivos básicos del proceso que faltan y que servirán para reforzar los objetivos estratégicos.
- Las necesidades de los clientes del proceso que están sin cubrir.
- Las carencias que el proceso presenta relacionadas con la falta de subprocesos, la falta de indicadores y la falta de procedimientos.
- El Equipo responsable del Proceso debe elaborar un plan de trabajo para definir y validar como se debería implantar el proceso.

En esta fase, el Equipo del Proceso podrá recurrir a las siguientes herramientas:

- Resolución de problemas: Si la información recopilada describe las fallas: lugar y defecto, deberá aplicarse cualquier herramienta para la resolución del problema.

- Técnica del valor añadido: esta herramienta se aplica a todas las actividades del proceso para detectar pérdidas o fugas, la que consiste en cuestionar la actividad de acuerdo a las siguientes interrogantes: ¿Contribuye a satisfacer las necesidades del cliente?, ¿El Cliente está dispuesto a pagar por ellas?, ¿Contribuye a conseguir alguno de los Objetivos Estratégicos?

**e) Recoger información externa relacionada con el proceso o con alguna actividad del mismo:**

- Información bibliográfica: se trata de recoger información a través de libros, publicaciones o bancos de datos;
- Tecnologías de la información centradas en temas concretos y considerando que están al servicio del proceso y no al contrario, y,
- Benchmarking: termino que significa la búsqueda de las mejores prácticas disponibles entre la competencia u otras organizaciones afines a modo de comparación.
- Seguimiento y medición para conocer los resultados que se obtienen.

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión, requiere que se les realice un seguimiento para llevar el control de los resultados.

Un último comentario acerca del tópico que estamos tratando es que estos principios básicos de la gestión de la calidad son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas, las que han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

### 3.5 NORMA ISO 9001

La Norma ISO 9001 ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización. Especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales<sup>46</sup>.

La norma ISO 9001 tiene origen en la norma BS 5750, publicada en 1979 por la entidad de normalización británica, la [British Standards Institution] (BSI).

La versión actual de ISO 9001 (la cuarta) data de noviembre de 2008 y por ello se expresa como ISO 9001:2008. Versiones ISO 9001 hasta la fecha: Cuarta versión: la actual ISO 9001:2008 (15/11/2008); Tercera versión: ISO 9001:2000 (15/12/2000); Segunda versión: ISO 9001:94 - ISO 9002:94 - ISO 9003:94 (01/07/1994); Primera versión: ISO 9001:87 - ISO 9002:87 - ISO 9003:87 (15/03/1987). En la primera y segunda versión de ISO 9001, la Norma se descomponía en 3 normas: ISO 9001, ISO 9002, e ISO 9003.

- ISO 9001 --> organizaciones con diseño de producto
- ISO 9002 --> organizaciones sin diseño de producto pero con producción/fabricación.
- ISO 9003 --> organizaciones sin diseño de producto ni producción/fabricación (comerciales).

---

<sup>46</sup> Normas ISO 9001:2000. (en línea) Disponible en: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) [fecha de consulta 6 de mayo de 2009].

El contenido de las tres normas era el mismo, con la excepción de que en cada caso se excluían los requisitos de aquello que no aplicaba. Esta mecánica se modificó en la tercera versión, unificando los tres documentos en un único estándar, sobre el cual se realizan posteriormente las exclusiones. La cuarta versión de la norma, presenta más de 60 modificaciones.

La versión implementada en el SERNAC es del año 2000: la ISO 9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad, que es a lo que tiende, y a lo que debe aspirar toda empresa competitiva que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

### **3.5.1 Definición de conceptos**

La ISO no sólo presenta las definiciones correspondientes, sino que además las incorpora dentro de la Norma ISO 9001. Las siguientes son traducciones literales de definiciones extraídas de la norma.<sup>47</sup>

Proceso: Una actividad u operación que recibe entradas y las convierte en salidas puede ser considerado proceso. Casi todas las actividades y operaciones relacionadas con un servicio o producto son procesos. En una organización existen diferentes procesos conectados entre sí. A menudo, la salida de un proceso puede ser la entrada de otro. La identificación y gestión sistemática de los diferentes procesos desarrollados en una organización, y particularmente la interacción entre tales procesos, puede ser referida como "la aproximación del proceso" a la gestión o gestión de los procesos.

---

<sup>47</sup> Manual de calidad ISO 9001. México. Versión 07. 2004.

El Sistema de Gestión de Calidad se basa en los principios de aproximación al proceso y la orientación al Cliente. La adopción de dichos principios debería facilitar clientes con un nivel de confianza más alto que el producto (incluyendo servicio) satisfará sus requisitos e incrementa su grado de satisfacción.

Control de la Calidad: Conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio.

Gestión de la Calidad: La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad.

Calidad Total - Excelencia: Es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general.

Calidad, antiguo concepto: Es el grado de acercamiento a unas especificaciones o patrones que se consideran ideales. La calidad, solo afecta al fabricante, que es quien dictamina las especificaciones de fabricación. Hasta ahora, la forma de mejorar la calidad, venía determinado por el cumplimiento de determinadas características en el producto. La tecnología y conocimientos y descubrimientos de las técnicas de producción, hacen que los productos se acerquen cada vez más a las características ideales. Y la reducción de costes, hace a todos los productos igual de competitivos.

Calidad, Nuevo Concepto: Es el grado de acercamiento a las necesidades y expectativas de los consumidores. Cumpliendo las necesidades y expectativas de los consumidores, se consigue satisfacción en el consumidor, que esta transmite a su entorno, generando más satisfacción. Para satisfacer las exigencias de los consumidores es necesario mejorar un producto de muy alta perfección técnica. Lo cual es muy difícil salvo con un cambio tecnológico. Por tanto, es necesario actuar en otros campos diferentes del técnico para mejorar la calidad del producto.

El producto: puede que cumpla las especificaciones técnicas. Pero por un lado el público lo desconoce, o por otro, hay pequeños defectos, orientaciones o resultados de la fabricación del producto que dañan su imagen, o no puede ser apreciada en su totalidad por el consumidor. Y el grado de éxito de un producto, viene dado por su consumo. Y de este, salen los ingresos y beneficios. Por tanto, para continuar con la actividad productiva, es necesario crear satisfacción en el consumidor.

Por tanto, ahora la calidad, lo que mide es el grado de satisfacción que produce en el consumidor y en la sociedad, en donde el producto y la organización productiva tienen que encajar. Medimos la satisfacción como el grado de acercamiento a las necesidades y expectativas de los consumidores. Cuando más satisfecho se sienta el consumidor. Independientemente de las inmejorables características técnicas del producto en el que no es experto. Mayor confianza tendrá en el producto, y se sentirá más inclinado a repetir su consumo en el futuro. El público, ha de identificar el nombre y logotipo de la empresa, como sinónimo de calidad y satisfacción para el consumidor y su entorno.

### **3.5.2 Certificación en Gestión de Calidad**

Una certificación, sea cual sea su naturaleza, es un documento oficial, emitido por una entidad autorizada. En dicho documento se certifica que se cumple ciertos parámetros. En el caso de la ISO 9001, la certificación involucra el cumplimiento de estrictas normas de calidad, con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente.

Existen dos tipos de certificaciones: las certificaciones de producto, y las de empresa. Las primeras (certificaciones de producto) sólo consideran la calidad técnica del producto, sin importar la satisfacción del cliente. De esto, se ocupa la certificación de Empresa. Si una empresa posee esta certificación, implica que todos sus productos están certificados.

Una certificación es un reconocimiento para la Empresa que opera bajo el concepto de que a ésta realmente le interesa el resultado de su trabajo, y la aceptación y satisfacción que éste genera en el usuario final, aspectos que se confirmarán mediante auditorías que se realizan una vez al año, de manera cada vez más exigentes, y que suelen comenzar por la verificación de la mejoría de los aspectos señalados en la auditoria anterior como no-conformidades; de no ser superadas, se pierde la certificación.

La certificación ISO es garantía de calidad, y, por consiguiente las empresas que la poseen, cada vez con mayor frecuencia, la exigen a sus proveedores como señal de que operan bajo estándares similares.

Así pues, el que una organización obtenga una certificación ISO, supone, como cosa previa, darle un nuevo enfoque al quehacer de la organización sobre la base de los siguientes directrices:

Organización enfocada a los clientes: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto debe comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

Compromiso de todo el personal: El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque a orientado a los procesos. Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

Enfoque del sistema hacia la gestión: Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficiencia de una organización.

La mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.

Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones: Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

**CAPÍTULO IV**  
**MARCO METODOLÓGICO**

Una vez expuesto a grandes rasgos el proceso de gestión de calidad que se incorporó en el SERNAC, es necesario exponer la metodología utilizada en este estudio.

#### 5.1. Tipo de Investigación.

Esta investigación posee un enfoque cualitativo-descriptivo, ya que, rescata las diversas opiniones de cada actor desde su propia subjetividad, discursos y motivaciones, en relación a la experiencia vivida en el proceso de implementación del SGC en SERNAC.

Su diseño es de tipo no experimental, esto quiere decir que no se manipularán las variables, solo se observa el fenómeno, tal y como, se da en su contexto natural, para posteriormente analizarlos la información recopilada durante la investigación.

#### 5.2.- Universo.

De acuerdo a las características del tipo de estudio, el tema y los resultados que se pretenden alcanzar en esta investigación, el universo se encuentra constituido por todos aquellos (as) funcionarios que participaron en la implementación del SGC de SERNAC, durante el año 2001 al 2013, no importando los cargos que estos desempeñaban dentro de la Institución.

#### 5.3.- Muestra.

No probabilística, con el criterio de Sujetos Tipo. La muestra no probabilística, permite dejar a criterio del investigador la selección de los elementos. La elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino la decisión del investigador. Esta muestra presenta utilidad para el presente estudio ya que, no se requiere una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de los sujetos con ciertas características específicas (Sampieri, 1998).

#### 5.4.- Técnicas de Recolección de la Información.

Para el desarrollo de este estudio, se consideran técnicas de investigación cualitativas, especialmente el análisis documental. Las fuentes que se utilizaron para lograr los objetivos de la investigación en una primera etapa fueron la revisión de literatura y la consulta de fuentes primarias, vale decir, aquellas que proporcionan datos de primera mano, específicamente, textos de estudio, publicaciones en revistas y mayoritariamente los resultados registrados en los BGI (Balance de Gestión Integrada). **La sistematización de esta evidencia de los resultados Institucionales será incluida en el acápite Anexos de este documento.**

Lo anterior, fue complementado y contrastado mediante la aplicación de entrevistas semi estructuradas a informantes<sup>48</sup> clave del proceso, realizadas durante el mes de Octubre del 2014; quienes nos relataron su propia percepción sobre el proceso y sobre los resultados obtenidos durante estos 13 años de gestión del modelo de calidad institucional.

Las fuentes secundarias fueron internet y pagina web institucional con el fin de conocer la bibliografía existente, como también los autores que han escrito sobre el tema.

---

<sup>48</sup> Tres de nueve informantes calificados, respondieron a nuestra solicitud.

**CAPÍTULO V**  
**ANÁLISIS Y RESULTADOS**

El Servicio Nacional del Consumidor el año dos mil uno definió la necesidad de construir un Sistema de Gestión de Calidad Institucional que dé respuesta a sus clientes finales (consumidores) convirtiendo sus expectativas en requisitos, y asegurando la entrega de un servicio que considera estándares de calidad.

En función de los esfuerzos ya realizados y los mandatos impuestos por otros organismos públicos, como la Dirección de Presupuestos (DIPRES), a continuación se presentan los resultados obtenidos en SERNAC en las distintas etapas de implementación, considerando para esto, la integración de las iniciativas en curso emanadas desde la Dirección Nacional hasta la consolidación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) Institucional con énfasis en su estructura interna, responsabilidades y forma de trabajo.

El sistema de gestión de calidad, basado en las normas ISO 9001, fue implementado en dos fases: una que iría desde el año 2001 al año 2005, y, otra que va desde el año 2006 al año 2008.

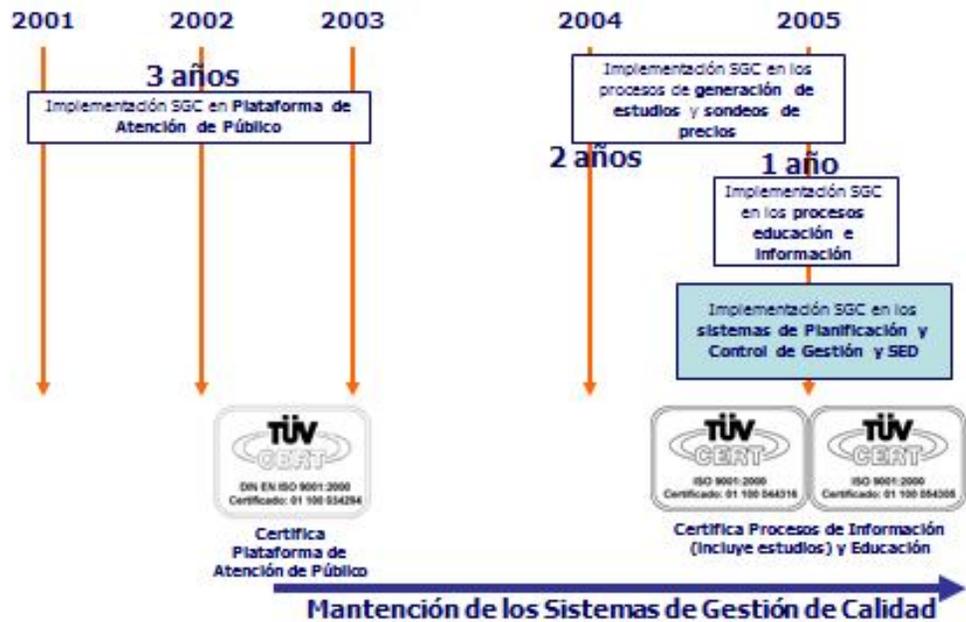
A partir del año 2009, y hasta 2013, la Institución ha utilizado el trabajo desarrollado con la Norma ISO, como un insumo importante para incorporar otras normas y modelos de gestión, permitiendo ampliar el alcance en la utilización de nuevas herramientas que involucran la participación activa de sus funcionarios(as) a nivel nacional.

## 5.1 Fases de Implementación

### 5.1.1 Primera Fase<sup>49</sup> del SGC implementado en SERNAC desde el 2001 – 2005.

#### a. Línea de tiempo.

Imagen N°5.



Fuente: Presentación Interna del SERNAC.

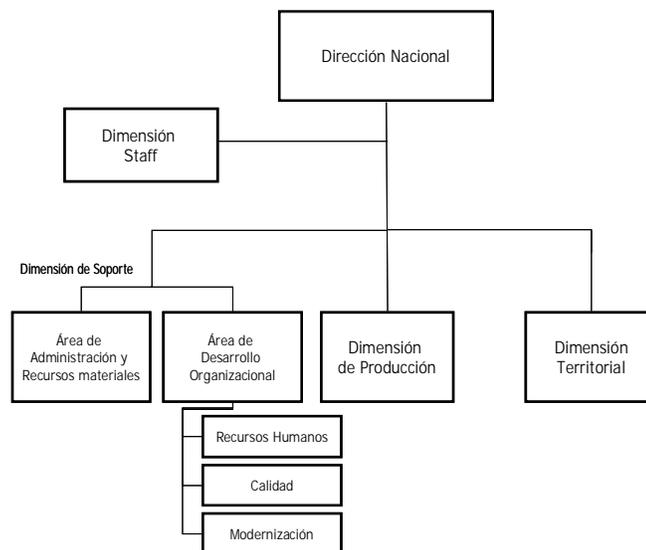
#### b. Definición de procesos intervenidos en este periodo.

Los procesos que fueron trabajados para la implementación y certificación bajo la Norma ISO fueron los siguientes: de Atención de Público; de generación de estudios y sondeos de precios; de educación e información; de planificación y control de gestión; y, finalmente, los relativos al subsistema de evaluación de desempeño.

<sup>49</sup> Por línea productiva y Sistemas PMG.

**c. Modificación a la Estructura Organizacional** (Creación de una nueva Unidad y nuevos perfiles de cargos).

Fig. N° 7 “Propuesta de Estructura Funcional”.



Fuente: 2005-07-04\_Plan-Calidad-SERNAC.

La Administración de la época del Servicio definió la estructura de organización en base a dimensiones, lo que permite internalizar una mirada de procesos al interior de la institución, que permite entender la necesidad de interacción y de la agregación de valor de cada área en el contexto general.

Bajo esta nueva estructura la Unidad de Calidad se ubica bajo el alero del Área de Desarrollo Organizacional, acompañada, a su vez, por la Unidad de Modernización y Recursos Humanos.

Se definen formalmente los perfiles de cargo y las funciones del Representante de la Dirección, y del Encargado de calidad Institucional (Jefe Unidad de calidad, Equipo de Calidad y Responsables del Proceso /Contraparte del equipo de calidad).

El alcance se delimita, en una primera instancia, en aquellos funcionarios que fueron parte de los siguientes equipos de trabajo: Departamento de Estudios y Sodeos de Precios, y del Departamento de Educación e Información. Asimismo, se determinan los responsables de los procesos PMG's; del Subsistema de Evaluación del Desempeño, liderado por el Departamento de Desarrollo Organizacional; y del sistema de Planificación y Control de Gestión, liderado por el Departamento de Planificación y Control de Gestión. También, del personal de la Dirección Nacional y los integrantes de la Unidad de Calidad.

#### **d. Capacitación.**

Durante este periodo antes del año 2005 se realizaron capacitaciones internas que fueron entregadas por la Jefatura de la Unidad de Calidad destinadas principalmente a los funcionarios(a) que componían los departamentos informados en los puntos anteriores. Posteriormente y debido a los nuevos desafíos para el SERNAC, se amplió el alcance y se incorporaron otros funcionarios (as) del Nivel Central. Se contrataron los servicios externos para realizar la capacitación en la norma a este grupo de personas. La jornada duró una semana y la empresa contratada fue CCaQualitas.

#### **e. Implementación de un Sistema Tecnológico.**

La Unidad de Calidad, con la cooperación de un experto externo, creó una plataforma en *lotus notes* que consideraba los requisitos obligatorios de la Norma ISO, excepto las auditorías internas. Con esta acción, se reemplazó la evidencia física de documentos por una digital que facilitaba el funcionamiento del sistema de gestión de calidad implementando a nivel nacional.

Esta plataforma digital, fue utilizada hasta el año 2013, dado que a partir del año en curso (2014) fue reemplazada por la aplicación denominada *ISOTOOLS*.

**f. Recursos Invertidos.**

Los costos asociados se enfocaron en la empresa certificadora durante el proceso de certificación de los procesos de atención de público, procesos de información (incluidos estudios) y educación. Estos recursos estaban incorporados en el presupuesto institucional del SERNAC.

**g. Resultados estimados en la primera fase para el éxito de la implementación y certificación en la línea productiva y Sistemas PMG.**

- Ámbito Personas: Todos los funcionarios(as) del SERNAC participan en este nuevo desafío.
- Cambio de Orientación de las Ideas.  
“Tengo que hacer mi trabajo lo mejor posible, lo demás no es asunto mío”
- Generar Capacidades para una participación autónoma. “Propiciar la formación necesaria facilitando una actuación bajo propia responsabilidad y que fomente la creatividad”.
- Creación de Estructuras de Trabajo: “Desarrollar un ambiente de trabajo que genere la necesidad de empleados participativos, autónomos y responsables que desarrollen ideas propias y las aporten a las empresas”.
- Constitución de Equipo de trabajo.
- Definición de Encargado de Calidad.
- Representante de la Alta Dirección.

- Responsabilidad, autoridad y comunicación.

#### **h. Resultados Obtenidos en la primera fase.**

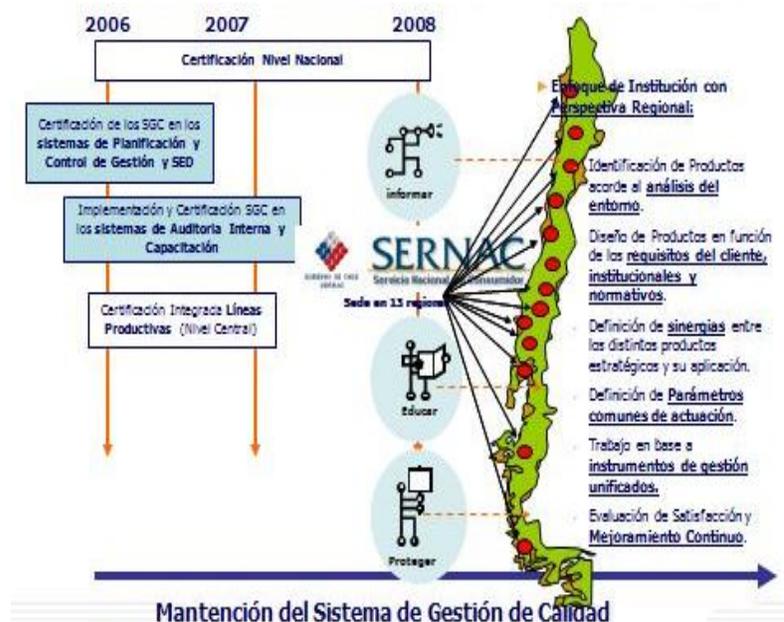
- Implementación de 3 Sistema de Gestión de Calidad que trabajan en forma independiente, falta de sinergia en las líneas de negocio.
- Los sistemas implementados no contemplaban a todos los actores estratégicos para su adecuado funcionamiento.
- Falta de homologación de conceptos a todos los niveles pertinentes de la organización.
- Coexisten distintas lógicas de trabajos al interior de la institución, alcanzando distintos resultados.
- La Dirección a nivel de Jefatura Departamental no permitía la gestión eficiente de recursos.
- 2ª Auditoria de seguimiento de la Dirección Regional Metropolitana.
- Certificación del Departamento de Estudios a sus procesos de generación de estudios y monitoreo de precios.
- Certificación del Departamento de Educación a sus procesos diseño, desarrollo, aplicación y administración de contenidos educativos e info-educativos a través del curso de perfeccionamiento a distancia, Revista del Consumidor y *Web* del Servicio.
- Desarrollo del Manual de Calidad e implementación de auditorías internas a los procesos de planificación y control de gestión y sistema de evaluación del desempeño, según requerimiento DIPRES.  
Levantamiento, validación y documentación de los procesos de la dimensión de soporte y del Departamento Jurídico del servicio.

### 5.1.2 Segunda Fase<sup>50</sup> del SGC implementado en SERNAC. 2006 - 2008.

Se incorporan al SGC de SERNAC las Direcciones Regionales, con el fin de obtener una certificación institucional.

#### a. Línea de tiempo.

Imagen N° 6.



Fuente: Presentación Interna del SERNAC.

#### b. Definición de procesos intervenidos en este periodo.

Todos los procesos que funcionan dentro del SERNAC, considerando todas las líneas de trabajo, desde el nivel estratégico, de negocio y soporte.

<sup>50</sup> En busca de la Certificación Institucional que incorpora a los Sistemas PMG definidos ante DIPRES.

### **c. Fortalecimiento a la Estructura Interna.**

(Establecimiento y ejecución de componentes claves).

En el ámbito del Liderazgo y Equipo de Trabajo, se consideró tanto el desarrollo de jefaturas del primer nivel directivo, como el desarrollo de habilidades de dirección de las jefaturas de un segundo nivel. Además, un programa de trabajo de equipos en el que se fomentó el trabajo y la coordinación de los equipos para el logro de los objetivos trazados para el período.

El desarrollo de ambas líneas de trabajo provocó utilizar las herramientas de gestión existentes, tales como el sistema de *evaluación del desempeño* y *el plan de capacitación*. El desarrollo de liderazgos fue trabajado a través de dos programas:

Para las jefaturas del primer nivel jerárquico se elaboró un programa de *coaching* destinada al desarrollo de sus habilidades directivas y; para el segundo nivel jerárquico, se brindaron capacitaciones en materias de comunicaciones y de conducción de reuniones efectivas, como parte del desarrollo del sistema de comunicaciones internas.

El desarrollo de estos programas se inició en el mes de Julio del año 2005 y estuvo coordinado por el Departamento de Recursos Humanos y la jefatura de área.

Posteriormente, todos los funcionarios(as)<sup>51</sup> de los distintos estamentos a Nivel Nacional (Directivos, Profesionales, Administrativos y Auxiliares), en su calidad de planta y contrata, fueron capacitados.

---

<sup>51</sup> La dotación de personal que considera los funcionarios(as) de contrata y planta están informados a través del icono de transparencia en la página web del SERNAC, <http://www.sernac.cl/transparencia/index.html>, consultado Octubre 2013.

#### **d. Sistema de Capacitaciones.**

En función de la estrategia de abordaje hacia una certificación institucional, se confeccionó el *Plan de Capacitación* en fortalecimiento de las habilidades y conocimientos necesarios para la implementación y mantención del SGC en sus distintas etapas y según el perfil de cargo.

Además, el sistema de capacitación debió velar por la conformidad de las actividades ejecutadas, evaluando del mejoramiento del desempeño del personal y retroalimentando de esta forma el Plan de Calidad.

Por último, este eje temático, fue insumo para los procesos de evaluación del desempeño y selección, asegurando minimizar las brechas entre lo que se quiere y lo que se tiene.

El Sistema de Capacitaciones, es de responsabilidad del Área de Desarrollo Organizacional en cuanto a su diseño, desarrollo y ejecución, en consideración de las necesidades de capacitación informadas por las jefaturas departamentales asegurando su perfil de cargo y desempeño de sus funciones.

#### **e. Cambio de Paradigma Culturalmente al interior de la Institución.**

Mirada desde una Gestión Funcional a una Gestión por Procesos (Enfoque de Procesos)

Se promovió la adopción de un enfoque basado en procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, aumentando la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La dirección principal vino dada por la construcción del *Mapa de Procesos Institucional* que permitió identificar y visualizar las interacciones necesarias para el desarrollo de los productos estratégicos del SERNAC, orientándose de esta forma a resultados globales y no parcelados; al control, evaluación y mejora de los procesos y no a los productos finales.

Cada sistema adscrito al ámbito de aplicación de la certificación institucional contó con un mapa de procesos individualizado que facilitó la bajada de las directrices estratégicas y operatividad a sistemas concretos de trabajo.

Por último, para cada sistema, se identificaron los procesos que debían ser levantados y documentados a fin de asegurar la efectividad del sistema y el cumplimiento de objetivos definidos.

La construcción, levantamiento y sistematización del sistema de procesos por área, fue responsabilidad de la Unidad de Calidad, en cuanto a la entrega de asesoría técnica y soportes necesarios para su desarrollo.

Los responsables de los procesos debieron entregar toda la información necesaria para la etapa del levantamiento y construcción, y también validar la información generada, asumiendo la responsabilidad de incluir las acciones de mejoras al sistema para dar cumplimiento a los requisitos normativos y legales, y reglamentarios según correspondiera.

#### **f. Mejora Continua y Orientación al Cliente.**

La mejora continua se enfocó a aumentar la eficacia del SGC, siendo la satisfacción del cliente un insumo prioritario de análisis e inclusión a las prestaciones o productos estratégicos del Servicio.

Para dar cumplimiento a estos requisitos, se desarrollaron las siguientes actividades:

##### **- Auditoría Interna.**

Proceso que evalúa la conformidad del SGC evidenciando el cumplimiento de sus requisitos (cliente, normativos y reglamentarios, organizacionales). Se desarrolló a través de una *Planificación Anual de Auditorías Internas*, que es construida a partir de la definición de la importancia de los procesos a auditar y requerimientos especiales, como por ejemplo, el diseño de programas de auditorías para dar conformidad de los SGC implementados en cada uno de los PMG's y los procesos institucionales.

Se realizaron entrevistas personales y/u observación directa si el caso lo ameritaba, generando Informes de Auditoría. El proceso culminó con la verificación del cumplimiento de la implementación de correcciones a las desviaciones encontradas durante el desarrollo de las auditorías.

##### **- Revisión por la Dirección.**

Monitoreo del funcionamiento del SGC a intervalos planificados de responsabilidad de la Dirección del Servicio. Los resultados de la revisión se enfocaron a mejorar la eficacia del SGC, del producto en inclusión de los requisitos del cliente y asignación de recursos.

Para ello cada responsable de las áreas afectas al SGC debió informar en los plazos establecidos el estado actual del desarrollo de sus procesos, asegurando las condiciones necesarias para dar respuesta efectiva a los requerimientos planteados. La información requerida para la revisión del sistema está parametrizada en la normativa ISO 9001.

- **Satisfacción del Cliente.**

Instrumentos de percepción del grado de satisfacción (cumplimiento de expectativas) por parte del cliente externo.

En este escenario, se contó con dos instrumentos que permitieron evaluar la satisfacción a nivel nacional:

- Encuesta CERC;
- y Encuesta de Satisfacción de Atención de las Plataformas de Atención de Público. Se complementó con el diseño, desarrollo e implementación de instrumentos de satisfacción al cliente interno que dieran conformidad de las áreas de soporte y directrices necesarias para la producción de las prestaciones principales.

- **Análisis de Datos.**

Cada responsable de proceso fue el responsable de realizar el monitoreo de su prestaciones, en base a la conformidad del proceso y del producto para detectar no-conformidades o desviaciones del sistema, y se generaron las acciones correctivas o preventivas según se estimó conveniente.

## - Enfoque Metodológico.

Tanto la definición de estrategia como la planificación operativa del trabajo fueron realizadas por la Unidad de Calidad, y compartida en los casos de requerir contraparte para distribuir las cargas de trabajo. Dependiendo del alcance o estado de avance del sistema se trabajó con una intervención focalizada: en el nivel central, la contraparte fue el Comité Ejecutivo, y a nivel regional, las contrapartes fueron los Directores Regionales y la Secretaría Regional.

### g. Recursos invertido en esta segunda fase

Los gastos, que a continuación se detallan, dicen relación con los costos asociados a la empresa certificadora durante el proceso de diagnóstico, certificación y mantención del SGC. No se describen en este detalle, los costos en recursos humanos, infraestructura o logística necesaria para la ejecución de la prestación.

Imagen N° 7. “Presupuesto para la certificación y mantención del SGC”.

Año	Actividad	Costo		Total
		Dólares	Pesos	
2006	Certificación Líneas Productivas:			
	0. Diagnóstico de Factibilidad	2000	1.620.000	
	1. Auditoría de certificación	6000	3.486.000	(5.396.500)
	2. Certificado	500	290.500	
2006	Certificación PMG` s UPCG y SED:			
	1. Diagnóstico de Factibilidad	1500	871.500	
	2. Auditoría de certificación	4000	2.324.000	(3.486.000)
	3. Certificado	500	290.500	
			<b>8.882.500</b>	
2007	Certificación PMG` s definidos 2006:			
	1. Diagnóstico de Factibilidad	1500	871.500	
	2. Auditoría de certificación	4000	2.324.000	(3.486.000)
	3. Certificado	500	290.500	
	1º Mantención certificación PMG` s UPCG y SED:			
	1. Auditoría de seguimiento	1500	871.500	(1.162.000)
2. certificado	500	290.500		
			<b>(2.033.500)</b>	
2007	1º Mantención certificación Líneas Productivas			
	1. Auditoría de seguimiento	3000	1.743.000	
	2. certificado	500	290.500	<b>6.681.500</b>
2008	Certificación Institucional:			
	1. Diagnostico de factibilidad	4000	2.324.000	
	2. Auditoría de certificación	13000	7.553.000	(10.185.500)
	3. Certificado	500	290.500	
	1º Mantención certificación PMG` s 2006:			
	3. Auditoría de seguimiento	1500	871.500	
	4. certificado	500	290.500	(1.162.000)
	2º Mantención certificación PMG` s UPCG y SED:			
	5. Auditoría de seguimiento	1500	871.500	
6. certificado	500	290.500	(1.162.000)	
			<b>12.509.500</b>	

Fuente: 2005-07-04\_Plan-Calidad-SERNAC.

Los montos descritos son referenciales para la formulación de presupuesto y fueron informados por la empresa certificadora TÜV Rheinland Group. El cambio de dólar es al 5 de julio de 2005.

En el año 2006, se realizaron gastos referentes a la contratación de una empresa externa para los ámbitos de capacitación, The Blue Consult, encargado de desarrollar las actividades de formación a nivel nacional.

**h. Resultados estimados que se identificaron en la segunda fase para el éxito de la implementación y certificación institucional, estos fueron:**

- Mirada desde una Gestión Funcional a una Gestión por Procesos: se integra la gestión; se institucionaliza.
- Cambio de paradigma en el trabajo diario: cultura de participación y de integración.
- Tiempos de aprendizaje e implementación asumidos como adicionales: una inversión.
- Certificación ISO: Fin en sí mismo v/s Herramienta de Gestión.
- Liderazgo de las jefaturas (motivación).
- Implementación de un sistema formal de Gestión de Calidad v/s la apropiación real de cada trabajador.

**i. Resultados Obtenidos en la segunda fase por año (2006 – 2008).**

**Año 2006: Consolidación de Productos Estratégicos.**

- Para comenzar a trabajar en una construcción de certificación institucional, se necesitó de las declaraciones institucionales que definen el marco de accionar en lo relativo al compromiso adquirido con los clientes y entendimiento del proceso por todo el personal afecto para la identificación de sus responsabilidades y visualización de su agregación valor.

- Se comenzó trabajando en la amplitud del alcance de los SGC existentes, abarcando todos los productos estratégicos del Servicio. El nuevo alcance del sistema fue denominado *“los procesos de diseño, desarrollo y producción de los productos estratégicos del SERNAC”*.
- Se certifican los PMG’s de planificación y control de gestión, y el Sistema de Evaluación del Desempeño, en cumplimiento a los requerimientos de la DIPRES. En esta misma línea se comienzan a trabajar 2 nuevos PMG’s definidos a principios del año 2006: un Manual de Calidad, y el desarrollo de auditorías internas a los procesos definidos al final del periodo.
- Como una certificación institucional para el Servicio tenía un alcance nacional, y por lo mismo el monitoreo de las Plataformas Regionales resultaba fundamental, se continuó el trabajo realizado durante ese año, pero en amplitud: se aplicaron los 6 procedimientos obligatorios en virtud al análisis de experiencia previa y estrategia a definir.
- Por último, se obtuvo la certificación de los productos estratégicos del Servicio, anulando de esta forma la recertificación de la DRM, y las auditorías de seguimiento para los procesos de Estudios y Educación.

### **Año 2007: Integración de las Plataformas Regionales.**

- Controladas las prestaciones principales del servicio, el foco durante el año 2007 apuntó a la parametrización de las plataformas regionales, lo que significó el diseño de una estructura de trabajo que permitió diseñar, validar y replicar buenas prácticas en forma escalonada.

- Una vez estandarizadas, y documentado el funcionamiento efectivo de las plataformas, se identificaron los proveedores institucionales necesarios que reforzaran el accionar de éstos, siendo controlados por el cumplimiento de los Acuerdos de Servicios adquiridos.
- Se debieron visualizar los soportes que hasta ese momento no habían sido parametrizados y que impactaban fuertemente en las prestaciones, para su levantamiento y documentación respectiva.
- Ese año fue una etapa de incorporación de buenas prácticas a las Plataformas Regionales, tendientes a la parametrización de la misma, por lo que fue un año de ajustes y correcciones. En este escenario, se mantuvo la certificación de las líneas productivas con su respectiva auditoria de seguimiento.
- En relación con los PMG´s, se realizó la primera auditoria de seguimiento de los PMG`s de Planificación y Control de Gestión y del Sistema de Evaluación del Desempeño, y se certificaron los 2 PMG´s definidos a principios del año 2006.

#### **Año 2008: Certificación Institucional.**

- Habiéndose desarrollado un ciclo completo del funcionamiento del SGC, es decir, validada la parametrización de las Plataformas Regionales y su interacción con los niveles centrales además de verificar cumplimiento con la entrega de las prestaciones del servicio, se buscó la certificación institucional.

Como resultado de las gestiones realizadas, se dieron 2 escenarios:

- (1) Certificación Institucional durante el primer semestre (Enero – Junio):

Obtenida la certificación institucional, no se realizaron Auditorias de Seguimiento para los PMG's certificados o en mantención, solo sub-certificados derivados de la certificación institucional.

- (2) Certificación Institucional durante el segundo semestre (Julio – Diciembre):

Se mantienen las certificaciones de los PMG's trabajados a la fecha y se desarrolla en forma separada la certificación institucional.

Después de obtenida la certificación institucional, solo serán solicitados sub-certificados de áreas comprendidas dentro del SGC dando conformidad del cumplimiento de requisitos.

### **5.1.3. Continuidad del Sistema de Gestión de Calidad 2009-2013.**

Desde el año 2009 al 2013, en relación al trabajo que ha desarrollado el SERNAC en relación a su Sistema de Gestión de la Calidad, se evidencia que dicho instrumento de gestión está instalado y funcionando en cada uno de sus procesos declarados. La visión de contar con un Sistema integrado, identificando cada una de sus áreas (estratégica, soporte, atención ciudadana y de calidad en la prestación de bienes y servicios) y su correspondencia a nivel regional, ha sido su punto central a partir del año 2008, y se ha ido potenciando con ocasión de la retroalimentación de los procesos y mejora continua del Servicio.

En este contexto, se evidencia que dentro de la estructura interna del SERNAC, dejó de existir la Unidad de Calidad, no así sus funciones, en tanto éstas fueron incorporadas al Departamento de Planificación Estratégica y Calidad (nombre actual).

Con este cambio y con el reforzamiento de nuevos funcionarios(as) a este equipo de trabajo, fue posible cumplir eficientemente con el requerimiento del CAIG, en lo relativo a la instalación de una Matriz de Riesgo, y con todos los requisitos técnicos y medios de verificación requeridos por la Dirección de Presupuesto (DIPRES) en el Marco de Calidad, aun cuando, en actualidad, no es obligatorio para los Servicios Públicos cumplir con este compromiso.

Como elementos de innovación, destacan las siguientes iniciativas:

- Nombramiento de un Coordinador de Calidad a Nivel Nacional, cargo que en la actualidad es ejecutado por una profesional del Departamento de Planificación Estratégica y Calidad.
- Se definió que los “objetivos estratégicos” del SERNAC, son los objetivos de calidad, por lo que éstos sustentan al día de hoy la Política de Calidad Institucional.
- Se constituyó un equipo de Auditores con funcionarios(as) de la Institución para la realizar el proceso de auditorías internas de calidad, para lo cual se incorporó en el Plan de Capacitación actividades que permitieran instalar competencias y habilidades al grupo de elite designado por el Departamento de Planificación Estratégica y Calidad, previa aprobación de la Dirección Nacional.

Este equipo de auditorías considera funcionarios del nivel central y regional. Es del caso hacer presente que históricamente el SERNAC había externalizado este proceso de revisión, asumiendo los costos de recursos financieros, la intervención de personal externo en los procesos y el desconocimiento de los mismos a la hora de auditar.

- Se formalizó dentro del SERNAC a los Encargados de Calidad. Al día de hoy, es un funcionario(a) interno quién realiza todas las tareas que surgen a raíz de los lineamientos enviados por la Coordinadora de calidad, así como también todos los requerimientos que la misma solicite durante el año.

Para todas estas iniciativas, ha sido fundamental el rol de la Dirección Nacional, tanto en la definición directrices internas en estas materias, así como orientar la gestión hacia el logro de los objetivos propuestos.

**5.2 Tabla de consistencia entre objetivos estratégicos (Objetivos de calidad) y principios de calidad ISO 9001:2000.**

<b>Año</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Coherencia con año previo</b>	<b>Observación</b>	<b>Principio ISO que Cumple</b>
<b>2001</b>	Sin datos <sup>52</sup> para analizar.			
<b>2002</b>	Acercar el SERNAC a la Gente, mejorando la cobertura territorial mediante convenios con municipalidades o aumentando el número de medios o canales disponibles para acceder a servicios o productos del SERNAC, simplificando el lenguaje (adecuado a cada tipo de usuario), dando claridad acerca de cómo acceder a nuestros servicios, mejorando el grado de efectividad en las acciones medidos por estándares conocidos, mejorando la presencia pública del SERNAC, y realizando evaluaciones periódicas sobre el grado de conocimiento del	NA	Sin Línea Base	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

<sup>52</sup> No existe Balance de Gestión Interna del SERNAC en la página de la Dirección de Presupuesto (DIPRES), solo existen tres documentos de las siguientes instituciones públicas: Servicio de Gobierno Interior, Dirección General de Obras Públicas y Superintendencia de Administración de Fondos y Pensiones.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	servicio y percepción de su calidad.			
	Transparentar los mercados (más y mejor información para los consumidores). Esto a través de focus groups acerca de los estudios a realizar para medir el grado de vinculación de éstos a los intereses de la gente, mejorar el porcentaje de estudios que son dados a conocer, generación de nuevas normas de calidad que surgen de estudios nuestros (mejorar % del total de estudios), medición del cambio en comportamiento de los mercados después de estudios nuestros, lanzamiento Reglamento de precio unitario, implantación sistema Guía de precios, y generación de nuevas alianzas con otros que ayuden a transparentar los	NA	Sin Línea Base	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	mercados.			
	<p>Crear cultura de respeto de derechos y deberes de consumidores, aumentando el número de profesores y colegios capacitados y grado de uso del material educativo, el número de consumidores que conoce sus derechos, el número de empresas que capacitan en el tema a sus empleados, el grado de apoyo público y político respecto a la necesidad de protección al consumidor en una economía de mercado, generando la presencia de actores relevantes del mundo privado y/o sociedad civil en el lado de los consumidores, y presencia pública del tema.</p>	NA	Sin Línea Base	Orientación al usuario.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	Mejorar la institucionalidad, mediante la promulgación de modificaciones a la Ley del Consumidor, la promulgación de nueva Ley de Planta, el aumento del número de convenios con instituciones del sector público relacionadas, y la medición del éxito de éstos en su implantación.	NA	Sin Línea Base	Gestión por procesos
	Modernizar el SERNAC mediante la implantación de sistemas/procesos de atención de público óptima calidad, sistema de segmentación de usuarios, medición del reconocimiento como servicio de calidad, implementación del edificio institucional nuevo en Santiago, medición del grado de uso de nuevas tecnologías y de herramientas de gestión, incluidas una Política y Gestión de RRHH moderna, e indicadores de toda la gestión; y finalmente el grado de descentralización	NA	Sin Línea Base	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	de las decisiones y de los recursos.			
2003	Acercar el SERNAC a la Gente, mejorando la cobertura territorial mediante convenios con municipalidades, aumentando el número de medios o canales disponibles para acceder a servicios o productos del SERNAC, simplificando el lenguaje (adecuado a cada tipo de usuario), dando claridad acerca de cómo acceder a estos servicios, mejorando el grado de efectividad en las acciones, medidos por estándares conocidos, mejorando la presencia pública del SERNAC, y realizando evaluaciones periódicas sobre el grado de conocimiento del servicio y percepción de su calidad.	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	<p>Transparentar los mercados (más y mejor información para los consumidores). Esto a través de focus groups acerca de los estudios a realizar para medir el grado de vinculación de éstos a los intereses de la gente, mejorar el porcentaje de estudios que son dados a conocer, generación de nuevas normas de calidad que surgen de estudios realizados por SERNAC (mejorar % del total de estudios), medición del cambio en comportamiento de los mercados después de estudios, lanzamiento Reglamento de precio unitario<sup>1</sup> y generación de nuevas alianzas que ayuden a transparentar los mercados.</p>	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.
	<p>Crear cultura de respeto de derechos y deberes de consumidores, aumentando el número de profesores y</p>	Si	No	Orientación al usuario.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	<p>colegios capacitados y grado de uso del material educativo, el número de consumidores que conoce sus derechos, el número de empresas que capacitan en el tema a sus empleados, el grado de apoyo público y político respecto a la necesidad de protección al consumidor en una economía de mercado, generando la presencia de actores relevantes del mundo privado y/o sociedad civil en el lado de los consumidores, y presencia pública del tema.</p>			
	<p>Mejorar la institucionalidad, mediante la promulgación de modificaciones a la Ley del Consumidor, la promulgación de nueva Ley de Planta, el aumento del número de convenios con instituciones del sector público relacionadas, y la medición del éxito de éstos en su</p>	Si	No	Gestión por procesos

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	implementación.			
	Modernizar el SERNAC mediante la implantación de sistemas/procesos de atención de público de óptima calidad, sistema de segmentación de usuarios, medición del reconocimiento como servicio de calidad, implementación del edificio institucional nuevo en Santiago, medición del grado de uso de nuevas tecnologías y de herramientas de gestión, incluidas una Política y Gestión de RRHH moderna, e indicadores de toda la gestión; y finalmente el grado de descentralización de las decisiones y de los recursos.	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.
2004	Acercar el SERNAC a la Gente, mejorando la cobertura territorial mediante convenios con municipalidades o aumentando el número de medios o canales disponibles para acceder a servicios o productos del	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continúa.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	<p>SERNAC, simplificando el lenguaje (adecuado a cada tipo de usuario), dando claridad acerca de cómo acceder a nuestros servicios, mejorando el grado de efectividad en las acciones medidas por estándares conocidos, mejorando la presencia pública del SERNAC, y realizando evaluaciones periódicas sobre el grado de conocimiento del servicio y percepción de su calidad.</p>			
	<p>Transparentar los mercados (más y mejor información para los consumidores). Esto, a través de focus groups acerca de los estudios a realizar para medir el grado de vinculación de éstos a los intereses de la gente, mejorando el porcentaje de estudios que son dados a conocer, de la generación de nuevas normas de calidad que surgen de nuestros</p>	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	estudios (mejorar % del total de estudios), medición del cambio en comportamiento de los mercados después de nuestros estudios, el lanzamiento del Reglamento de precio unitario, implantación de un sistema guía de precios, y generación de nuevas alianzas con otros que ayuden a transparentar los mercados.			
	Crear cultura de respeto de derechos y deberes de consumidores, aumentando el número de profesores y colegios capacitados y el grado de uso del material educativo, el número de consumidores que conoce sus derechos, el número de empresas que capacitan en el tema a sus empleados, el grado de apoyo público y político respecto a la necesidad de protección al consumidor en una economía de	Si	No	Orientación al usuario.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	mercado, generando la presencia de actores relevantes del mundo privado y/o sociedad civil en el lado de los consumidores, y presencia pública del tema.			
	Mejorar la institucionalidad, mediante la promulgación de modificaciones a la Ley del Consumidor, la promulgación de una nueva Ley de Planta, el aumento del número de convenios con instituciones del sector público relacionadas, y la medición del éxito de éstos en su implantación.	Si	No	Gestión por procesos
	Modernizar el SERNAC mediante la implantación de sistemas/procesos de atención de público óptima calidad, sistema de segmentación de usuarios, medición del reconocimiento como servicio de calidad, implementación de un edificio institucional en Santiago, medición del grado de uso de	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	nuevas tecnologías y de herramientas de gestión, incluidas una Política y Gestión de RRHH moderna e indicadores de toda la gestión, y, finalmente, el grado de descentralización de las decisiones y de los recursos.			
2005	Acercar el SERNAC a la Gente, mejorando la cobertura territorial mediante convenios con municipalidades o aumentando el número de medios o canales disponibles para acceder a servicios o productos del SERNAC, simplificando el lenguaje (adecuado a cada tipo de usuario), dando claridad acerca de cómo acceder a nuestros servicios, mejorando el grado de efectividad en las acciones medidos por estándares conocidos, mejorando la presencia pública del SERNAC, y realizando evaluaciones periódicas sobre el	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	grado de conocimiento del servicio y percepción de su calidad.			
	Transparentar los mercados (más y mejor información para los consumidores). Esto a través de focus groups acerca de los estudios a realizar para medir el grado de vinculación de éstos a los intereses de la gente, mejorar el porcentaje de estudios que son dados a conocer, generación de nuevas normas de calidad que surgen de estudios nuestros (mejorar % del total de estudios), medición del cambio en comportamiento de los mercados después de estudios nuestros, lanzamiento Reglamento de precio unitario, implantación sistema Guía de precios, y generación de nuevas alianzas con otros que ayuden a transparentar los	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	mercados.			
	<p>Crear cultura de respeto de derechos y deberes de consumidores, aumentando el número de profesores y colegios capacitados y grado de uso del material educativo, el número de consumidores que conoce sus derechos, el número de empresas que capacitan en el tema a sus empleados, el grado de apoyo público y político respecto a la necesidad de protección al consumidor en una economía de mercado, generando la presencia de actores relevantes del mundo privado y/o sociedad civil en el lado de los consumidores, y presencia pública del tema.</p>	Si	No	Orientación al usuario.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	Mejorar la institucionalidad, mediante la promulgación de modificaciones a la Ley del Consumidor, la promulgación de nueva Ley de Planta, el aumento del número de convenios con instituciones del sector público relacionadas, y la medición del éxito de éstos en su implantación.	Si	No	Gestión por procesos
	Modernizar el SERNAC mediante la implantación de sistemas/procesos de atención de público óptima calidad, sistema de segmentación de usuarios, medición del reconocimiento como servicio de calidad, implementación del edificio institucional nuevo en Santiago, medición del grado de uso de nuevas tecnologías y de herramientas de gestión, incluidas una Política y Gestión de RRHH moderna, e indicadores de toda la gestión; y finalmente el grado de descentralización	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	de las decisiones y de los recursos.			
2006	Mejorar la oferta pública de SERNAC considerando la escucha activa a los consumidores/as como una filosofía institucional operada a través del sistema integrado de atención al consumidor (proyecto SERNAC Facilita) y de instancias innovativas de sondeos de información, opinión y percepción, puestas en valor integradamente en las estrategias institucionales y consolidada en la incorporación de una gestión de calidad institucional.	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.
	Reforzar la transparencia de los mercados de bienes y servicios y sus prácticas, tanto nacionales como locales, generando y difundiendo información relevante para la toma de decisiones y la reducción de	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	inequidades en la relaciones de consumo y coordinando las acciones derivadas con la institucionalidad pertinente (Fiscalía Nacional Económica, Superintendencias u otros organismos).			
	Promover una cultura de respeto de los derechos y deberes de los consumidores, relevando las competencias y conductas deseables tanto en los consumidores/as (individuales u organizados) como en proveedores u otros agentes del mercado, identificando brechas de comportamiento en éstos e implementando programas educativos, informativos o relacionales tendientes a la corrección y/o prevención de dichas brechas en consideración de las particularidades (segmentos, territorio, entre	Si	No	Orientación al usuario.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	otros).			
	<p>Desarrollar y liderar la institucionalidad de protección al consumidor consolidando el proyecto SERNAC Facilita y construyendo sobre éste una política transversal de protección y respeto de los derechos de los/las consumidores/as capaz de incorporar a todos los organismos de este sistema; fortaleciendo al SERNAC, sus facultades y mejorando la legislación, aprovechando las oportunidades otorgadas por la Ley del Consumidor, sus reformas y la complementariedad con las leyes y procedimientos especiales de dichos otros organismos.</p>	Si	No	Gestión por procesos

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	Fortalecer la Participación Ciudadana en materia de consumo, mediante la implementación de políticas, el fomento de la constitución de Asociaciones de Consumidores, la disposición de herramientas y programas de promoción (fondo concursable), formación y profesionalización de éstas, y el desarrollo de espacios que entreguen poder a la ciudadanía en su rol de consumidores.	No	Inclusión de la participación ciudadana como parte constitutiva del sistema de protección al consumidor	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.
2007	Mejorar la oferta pública de SERNAC considerando la escucha activa a los consumidores/as como una filosofía institucional operada a través del sistema integrado de atención al consumidor (proyecto Sernac Facilita) y de instancias innovativas de sondeos de información, opinión y percepción, puestas en valor	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	integradamente en las estrategias institucionales y consolidada en la incorporación de una gestión de calidad institucional.			
	Reforzar la transparencia de los mercados de bienes y servicios y sus prácticas, tanto nacionales como locales, generando y difundiendo información relevante para la toma de decisiones y la reducción de inequidades en la relaciones de consumo y coordinando las acciones derivadas con la institucionalidad pertinente (Fiscalía Nacional Económica, Superintendencias u otros organismos).	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continúa.
	Promover una cultura de respeto de los derechos y deberes de los consumidores, relevando las competencias y conductas deseables tanto en los consumidores/as (individuales u organizados) como en proveedores u	Si	No	Orientación al usuario.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	<p>otros agentes del mercado, identificando brechas de comportamiento en éstos e implementando programas educativos, informativos o relacionales tendientes a la corrección y/o prevención de dichas brechas en consideración de las particularidades (segmentos, territorio, entre otros).</p>			
	<p>Desarrollar y liderar la institucionalidad de protección al consumidor consolidando el proyecto Sernac Facilita y construyendo sobre éste una política transversal de protección y respeto de los derechos de los/las consumidores/as capaz de incorporar a todos los organismos de este sistema; fortaleciendo al SERNAC, sus facultades y mejorando la legislación, aprovechando las</p>	Si	No	Gestión por procesos

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	oportunidades otorgadas por la Ley del Consumidor, sus reformas y la complementariedad con las leyes y procedimientos especiales de dichos otros organismos.			
	Fortalecer la Participación Ciudadana en materia de consumo, mediante la implementación de políticas, el fomento de la constitución de Asociaciones de Consumidores, la disposición de herramientas y programas de promoción (fondo concursable), formación y profesionalización de éstas, y el desarrollo de espacios que entreguen poder a la ciudadanía en su rol de consumidores.	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.
2008	Mejorar la oferta pública de SERNAC considerando la escucha activa a los consumidores/as como una filosofía institucional operada a través del sistema integrado de	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	atención al consumidor (proyecto Sernac Facilita) y de instancias innovativas de sondeos de información, opinión y percepción, puestas en valor integradamente en las estrategias institucionales y consolidada en la incorporación de una gestión de calidad institucional.			
	Reforzar la transparencia de los mercados de bienes y servicios y sus prácticas, tanto nacionales como locales, generando y difundiendo información relevante para la toma de decisiones y la reducción de inequidades en la relaciones de consumo y coordinando las acciones derivadas con la institucionalidad pertinente (Fiscalía Nacional Económica, Superintendencias u otros organismos).	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.
	Promover una cultura de respeto de los derechos y	Si	No	Orientación al usuario.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	<p>deberes de los consumidores, relevando las competencias y conductas deseables tanto en los consumidores/as (individuales u organizados) como en proveedores u otros agentes del mercado, identificando brechas de comportamiento en éstos e implementando programas educativos, informativos o relacionales tendientes a la corrección y/o prevención de dichas brechas en consideración de las particularidades (segmentos, territorio, entre otros).</p>			
	<p>Desarrollar y liderar la institucionalidad de protección al consumidor consolidando el proyecto Sernac Facilita y construyendo sobre éste una política transversal de protección y respeto de los derechos de los/las consumidores/as</p>	Si	No	Gestión por procesos

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	capaz de incorporar a todos los organismos de este sistema; fortaleciendo al SERNAC, sus facultades y mejorando la legislación, aprovechando las oportunidades otorgadas por la Ley del Consumidor, sus reformas y la complementariedad con las leyes y procedimientos especiales de dichos otros organismos.			
	Fortalecer la Participación Ciudadana en materia de consumo, mediante la implementación de políticas, el fomento de la constitución de Asociaciones de Consumidores, la disposición de herramientas y programas de promoción (fondo concursable), formación y profesionalización de éstas, y el desarrollo de espacios que entreguen poder a la ciudadanía en su rol de	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	consumidores.			
2009	Mejorar la oferta pública de SERNAC considerando la escucha activa a los consumidores/as como una filosofía institucional operada a través del sistema integrado de atención al consumidor (proyecto Sernac Facilita) y de instancias innovativas de sondeos de información, opinión y percepción, puestas en valor integradamente en las estrategias institucionales y consolidada en la incorporación de una gestión de calidad institucional	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.
	Reforzar la transparencia de los mercados de bienes y servicios y sus prácticas, tanto nacionales como locales, generando y difundiendo información relevante para la toma de decisiones y la reducción de inequidades en la relaciones de	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	consumo y coordinando las acciones derivadas con la institucionalidad pertinente (Fiscalía Nacional Económica, Superintendencias u otros organismos).			
	Promover una cultura de respeto de los derechos y deberes de los consumidores, relevando las competencias y conductas deseables tanto en los consumidores/as (individuales u organizados) como en proveedores u otros agentes del mercado, identificando brechas de comportamiento en éstos e implementando programas educativos, informativos o relacionales tendientes a la corrección y/o prevención de dichas brechas en consideración de las particularidades (segmentos, territorio, entre otros).	Si	No	Orientación al usuario.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	<p>Desarrollar y liderar la institucionalidad de protección al consumidor consolidando el proyecto Sernac Facilita y construyendo sobre éste una política transversal de protección y respeto de los derechos de los/las consumidores/as capaz de incorporar a todos los organismos de este sistema; fortaleciendo al SERNAC, sus facultades y mejorando la legislación, aprovechando las oportunidades otorgadas por la Ley del Consumidor, sus reformas y la complementariedad con las leyes y procedimientos especiales de dichos otros organismos.</p>	Si	No	Gestión por procesos
	<p>Fortalecer la Participación Ciudadana en materia de consumo, mediante la implementación de políticas, el fomento de la constitución de Asociaciones de</p>	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	Consumidores, la disposición de herramientas y programas de promoción (fondo concursable), formación y profesionalización de éstas, y el desarrollo de espacios que entreguen poder a la ciudadanía en su rol de consumidores.			
2010	Mejorar la oferta pública de SERNAC considerando la escucha activa a los consumidores/as como una filosofía institucional operada a través del sistema integrado de atención al consumidor (proyecto Sernac Facilita) y de instancias innovativas de sondeos de información, opinión y percepción, puestas en valor integradamente en las estrategias institucionales y consolidada en la incorporación de una gestión de calidad institucional.	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	<p>Reforzar la transparencia de los mercados de bienes y servicios y sus prácticas, tanto nacionales como locales, generando y difundiendo información relevante para la toma de decisiones y la reducción de inequidades en la relaciones de consumo y coordinando las acciones derivadas con la institucionalidad pertinente (Fiscalía Nacional Económica, Superintendencias u otros organismos).</p>	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.
	<p>Promover una cultura de respeto de los derechos y deberes de los consumidores, relevando las competencias y conductas deseables tanto en los consumidores/as (individuales u organizados) como en proveedores u otros agentes del mercado, identificando brechas de comportamiento en éstos e implementando</p>	Si	No	Orientación al usuario.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	programas educativos, informativos o relacionales tendientes a la corrección y/o prevención de dichas brechas en consideración de las particularidades (segmentos, territorio, entre otros).			
	Desarrollar y liderar la institucionalidad de protección al consumidor consolidando el proyecto Sernac Facilita y construyendo sobre éste una política transversal de protección y respeto de los derechos de los/las consumidores/as capaz de incorporar a todos los organismos de este sistema; fortaleciendo al SERNAC, sus facultades y mejorando la legislación, aprovechando las oportunidades otorgadas por la Ley del Consumidor, sus reformas y la complementariedad con las leyes y procedimientos	Si	No	Gestión por procesos

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	especiales de dichos otros organismos.			
	Fortalecer la Participación Ciudadana en materia de consumo, mediante la implementación de políticas, el fomento de la constitución de Asociaciones de Consumidores, la disposición de herramientas y programas de promoción (fondo concursable), formación y profesionalización de éstas, y el desarrollo de espacios que entreguen poder a la ciudadanía en su rol de consumidores.	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.
2011	Mejorar la transparencia de los mercados, a través de su vigilancia, la difusión de información dirigida a los/as consumidores/as y la coordinación con la Institucionalidad	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

<b>Año</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Coherencia con año previo</b>	<b>Observación</b>	<b>Principio ISO que Cumple</b>
	pertinente.			
	Fortalecer la cultura de respeto de los derechos y deberes de los/as consumidores/as, mediante la educación y la entrega de información en materias de consumo.	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.
	Ampliar la protección de los/as consumidores/as a través de un modelo de intervención sistémico, integrado y eficiente, que incorpore a todos los organismos de la Red de Protección y que permita dar respuestas satisfactorias y oportunas.	Si	No	Orientación al usuario.
	Aumentar la participación ciudadana mediante el fomento de la asociatividad, el desarrollo del diálogo social y la promoción de una cultura de consumo responsable.	Si	No	Gestión por procesos
	Incrementar la protección de consumidores de servicios financieros del país, a través de la implementación de nuevos	No	Ampliación del sistema de protección del consumidor a los servicios financieros	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

<b>Año</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Coherencia con año previo</b>	<b>Observación</b>	<b>Principio ISO que Cumple</b>
	productos, servicios y atribuciones relacionadas con este mercado.			
	Implementar un Modelo de Gestión de Excelencia Organizacional, a través de la optimización de los procesos estratégicos y de soporte institucional, mejorando con ello la calidad de la oferta pública del SERNAC y la satisfacción de nuestros/as clientes.	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.
	Mejorar la transparencia de los mercados, a través de su vigilancia, la difusión de información dirigida a los/as consumidores/as y la coordinación con la Institucionalidad pertinente.	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.
<b>2012</b>	Fortalecer la cultura de respeto de los derechos y deberes de los/as consumidores/as, mediante la educación y la entrega de información en materias de consumo.	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.
	Ampliar la protección de los/as consumidores/as a	Si	No	Orientación al usuario.

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	través de un modelo de intervención sistémico, integrado y eficiente, que incorpore a todos los organismos de la Red de Protección y que permita dar respuestas satisfactorias y oportunas.			
	Aumentar la participación ciudadana mediante el fomento de la asociatividad, el desarrollo del diálogo social y la promoción de una cultura de consumo responsable.	Si	No	Gestión por procesos
	Incrementar la protección de consumidores de servicios financieros del país, a través de la implementación de nuevos productos, servicios y atribuciones relacionadas con este mercado.	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.
	Implementar un Modelo de Gestión de Excelencia Organizacional, a través de la optimización de los procesos estratégicos y de soporte institucional, mejorando con ello la calidad de la oferta pública del	Si	Ampliación de SGC a toda la institución y con niveles de Excelencia.	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.

<b>Año</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Coherencia con año previo</b>	<b>Observación</b>	<b>Principio ISO que Cumple</b>
	SERNAC y la satisfacción de nuestros/as clientes.			
<b>2013</b>	Mejorar la transparencia de los mercados, a través de su vigilancia, la difusión de información dirigida a los/as consumidores/as y la coordinación con la Institucionalidad pertinente.	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.
	Fortalecer una cultura de consumo responsable y de respeto de los derechos y deberes de los/as consumidores/as, mediante la educación y la entrega de información en estas materias	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.
	Ampliar la protección de los/as consumidores/as a través de un modelo de intervención sistémico, integrado y eficiente, que incorpore a todos los organismos de la Red de Protección y que permita dar respuestas satisfactorias y oportunas.	Si	No	Orientación al usuario.
	Aumentar la participación ciudadana mediante el fomento de la	Si	No	Gestión por procesos

Año	Objetivos Estratégicos	Coherencia con año previo	Observación	Principio ISO que Cumple
	asociatividad, el desarrollo del diálogo entre los actores del sistema nacional de protección y la promoción de buenas prácticas de responsabilidad social en consumo			
	Incrementar la protección de consumidores de servicios financieros del país, a través de la implementación de nuevos productos, servicios y atribuciones relacionadas con este mercado.	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continua.
	Implementar un Modelo de Gestión de Excelencia Organizacional, a través de la optimización de los procesos estratégicos y de soporte institucional, mejorando con ello la calidad de la oferta pública del SERNAC y la satisfacción de nuestros/as clientes.	Si	No	Orientación al usuario, gestión por procesos y mejora continúa.

Se evidencia que existe relación entre los objetivos estratégicos del SERNAC con al menos un principio de la Norma ISO de los tres que analizaremos en este estudio, estos son: Gestión bajo enfoque de procesos, mejora continua y orientación a la satisfacción de usuarios.

Como dato, los Porcentaje de consistencia histórica de los Objetivos Estratégicos (Objetivos de Calidad de la Institución) alcanzan a un 97% considerando los 13 años analizados. La variación del 3% obedece a la inclusión de nuevos objetivos que buscan principalmente mejorar el nivel de orientación a las necesidades de los usuarios (as).

### 5.3 Entrevistas semi- estructuradas.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a informantes claves que participaron en el proceso de implementación del SGC en SERNAC, los cargos que entregaron información relevante para este estudio son:

- Jefe de Planificación y Control de Gestión (Participación en la primera etapa y segunda etapa de implementación).
- Coordinador Direcciones Regionales (Participación en la segunda etapa implementación y en la actualidad).
- Coordinador de la Calidad (Participación actual en la mantención del SGC en SERNAC).

Pregunta	Respuesta Coordinador Direcciones Regionales	Respuesta Coordinador de la Calidad.	Respuesta Jefe de Planificación Estratégica y Calidad.
Desde el rol que ejerce o ejerció dentro de SERNAC: ¿Qué fortalezas identifica o identificó UD. en SERNAC con la implementación de la ISO 9001:2000?	Hay varias fortalezas que identifiqué, principalmente creo que la implementación de la Norma, nos hizo más conscientes de la gestión de los productos y	SERNAC tiene la gran ventaja que la Norma ISO 9001 se implementó desde los procesos de negocio y desde los procesos de soporte y estratégicos,	Creo que la implementación del proceso, al ser de manera gradual, fue fundamental para que se fuese materializando poco a poco la filosofía que busca la norma, ya que

Pregunta	Respuesta Coordinador Direcciones Regionales	Respuesta Coordinador de la Calidad.	Respuesta Jefe de Planificación Estratégica y Calidad.
	<p>servicios de Sernac. Entre otras cosas que mejoraron, fueron la capacidad de orientar la oferta del Servicio, a los usuarios/as. Permitió ordenar procesos, y a la vez cambiar la mirada al interior, relacionando procesos, en un continuo de servicio, como parte de una misma problemática, y como tema Sernac, en esto se ha avanzado, aún los procesos no son lo suficientemente fluidos.</p>	<p>permitiendo una alineación completa de la estrategia con los estándares ISO. Esto a su vez ha permitido que la implementación de esta Norma no se entienda como trabajo extra.</p>	<p>esto fue un proceso de maduración y masificación interna que fue haciendo sentido en la medida que se iba implementando. Adicionalmente, creo que fue vital el compromiso de la Dirección, ya que esto hizo que la implementación fuese importante y por lo tanto la organización se movilizara para el cumplimiento de la implementación. También influyó que la mayoría de los líderes internos (jefaturas) entendieron la importancia de este tema, por lo que complementó el compromiso de la dirección. Por último, todo el equipo que fue parte de este desafío, lo tomó como tal, comprometiéndose y esforzándose al máximo.</p>
<p><b>Análisis pregunta 1:</b> Sernac se orienta a los clientes y esa perspectiva abarca tanto a los procesos de negocio y sus clientes externos, como a sus procesos de soporte y clientes internos; con lo cual, la perspectiva de Calidad ha permeado a la institución en</p>			

Pregunta	Respuesta Coordinador Direcciones Regionales	Respuesta Coordinador de la Calidad.	Respuesta Jefe de Planificación Estratégica y Calidad.
todos sus niveles y ámbitos de acción.			
<p><b>¿Qué Debilidades surgen o surgieron en SERNAC con la implementación de la ISO 9001:2000 en SERNAC?</b></p>	<p>Hay una debilidad y es que la implementación, se realizó en todos los procesos, y no se actuó de manera específica con todos aquellos productos que estuvieran diseñados fundamentalmente a la satisfacción del cliente, sobre todo externo, nos expusimos al cliente interno, y eso generó un sistema de gestión de calidad, orientado en lo interno (muy fuerte), y en lo externo no. Hay mucha sobrecarga y se explica en parte, en la respuesta 3.</p>	<p>La gran debilidad que visualizo es el exceso de burocratización y documentación en la que se transformó la implementación de la Norma ISO 9001. Lamentablemente, la cultura organizacional llevó a que si no está escrito y documentado no se hace. Ello, hace que se pierda el foco.</p>	<p>Creo que el hecho de que esto se ve como "más pega" siempre es una dificultad, y requiere de perseverancia para mantener vivo el desafío. Además que al considerar que los resultados de la norma se ven a largo plazo.</p>
<p><b>Análisis pregunta 2:</b>          Todos los informantes claves concuerdan en que existen debilidades internas en la etapa de implementación del modelo de gestión de calidad las que apuntan principalmente a la burocracia administrativa que llevó a que la documentación sea un elemento central del diseño, a pensar que el SGC es un carga más de trabajo, lo que identifica que no se considera como parte de la labor, y se trabajó fuertemente en lo interno y no así en lo externo.</p>			

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta Coordinador Direcciones Regionales</b>	<b>Respuesta Coordinador de la Calidad.</b>	<b>Respuesta Jefe de Planificación Estratégica y Calidad.</b>
<p><b>¿Se orienta a las necesidades de sus usuarios?</b></p>	<p>Creo que sí, fundamentalmente porque la mirada de proceso y de mejora continua, producen un efecto de reflexión respecto de los resultados. Puede suceder que los análisis y ese es el cuidado que hay que tener, estén orientados a determinadas exigencias, las cuales, como organización, estructura organizacional, aún no se encuentre con las capacidades para asumir las mejoras, o bien, no tenga los recursos para mejorar aquello que vislumbra que se debe mejorar. Entonces es fácil caer en la presión, del hacer algo, del hacerse cargo, y se sobrecargan los sistemas.</p>	<p>Se declara que sí, sin embargo, formalmente no se cuenta con un levantamiento de las necesidades de los clientes y/o usuarios, por tanto la afirmación de que nos orientamos a ellos es sólo percepción.</p> <p>Por otro lado, tenemos altos índices de satisfacción, de lo cual uno puede deducir que estamos satisfaciendo algunas de sus necesidades, pero no podría afirmar que nos orientamos a sus necesidades.</p>	<p>Claramente, es lo que busca, el satisfacer al cliente o usuario.</p>

Pregunta	Respuesta Coordinador Direcciones Regionales	Respuesta Coordinador de la Calidad.	Respuesta Jefe de Planificación Estratégica y Calidad.
<p><b>Análisis pregunta 3:</b></p> <p>La norma ISO define el Principio de Orientación al usuario, como la capacidad para orientarse a los Requisitos del cliente. Sin embargo, en el proceso de diseño del SGC y la manera en que se integró el principio de Orientación al usuario, esta se asimiló al concepto de satisfacción de usuario. Por tanto, no se identifica un levantamiento de los requisitos de clientes, tal y como, lo establece la Norma, sino más bien, se entiende que los resultados de satisfacción de las encuestas aplicadas a los productos que entrega SERNAC y que van directamente a los consumidores (as), considera en alguna medida algunos requisitos.</p>			
<p><b>¿Cuenta con un sistema de indicadores que midan sus procesos en forma continua?</b></p>	<p>A mi juicio no. Existen metas e indicadores, pero estos por lo general, se encuentran orientados a asumir nuevos desafíos, y no a mejorar. Esto es un poco, descuidar aquellos procesos seguros, que andan bien, fortalecerlos y mejorarlos, por aparentes metas desafiantes, y que son tan desafiantes, que incluso el sólo proponerlas, requiere procesos nuevos, los cuales en ocasiones no estaban incorporados a</p>	<p>Si bien se cuenta con un sistema de indicadores que miden los procesos, estos indicadores no son continuos en el tiempo, por lo que no se cuenta con datos históricos. Asimismo, no existen indicadores para todos los proceso.</p>	<p>El SGC promueve la generación y control de indicadores, lo que obviamente contribuye a la mejora continua y toma de decisiones. Sin embargo, siempre es mejor si existen otros sistemas que funcionen y abarquen un contexto más amplio.</p>

Pregunta	Respuesta Coordinador Direcciones Regionales	Respuesta Coordinador de la Calidad.	Respuesta Jefe de Planificación Estratégica y Calidad.
	<p>los procesos de calidad o normalizados, entonces se transformaban en una sobrecarga, porque había que cumplir con las metas, y con los procesos declarados.</p>		
<p><b>Análisis pregunta 4:</b>  El sistema de indicadores de una organización debe mantener consistencia conceptual entre la misión, los objetivos estratégicos, sus productos estratégicos y las definiciones operacionales de los indicadores y normalmente se estila asociarlos al cumplimiento de los Objetivos estratégicos por ser estos quienes operacionalizan los logros esperados por la Misión.  En este caso, SERNAC optó por asociar sus indicadores a algunos procesos que son relevantes para su gestión y para el cumplimiento de sus objetivos, aun cuando estos cambian dentro del periodo, lo que dificulta mantener información histórica de los mismos.</p>			
<p><b>Los resultados obtenidos en cada período, ¿se analizan para generar planes de mejora?</b></p>	<p>Un poco como lo expreso en la pregunta anterior, creo que sí y que no. Por lo general, no hay medición que esté orientadas a saber si se mejoró o no el proceso, ya que las metas e indicadores, al estar asociados</p>	<p>Los resultados se analizan y se entregan propuestas de mejoras por parte del centro de responsabilidad que está a cargo del control de gestión institucional, sin embargo, es la Dirección quien debe decidir si se hacen para que se</p>	<p>Efectivamente. El proceso periódicamente tenía evaluaciones para mejorar.</p>

Pregunta	Respuesta Coordinador Direcciones Regionales	Respuesta Coordinador de la Calidad.	Respuesta Jefe de Planificación Estratégica y Calidad.
	<p>a temas desafiantes y al margen de los procesos, la mejora es imperceptible. Hay equipos en los cuales la respuesta a la pregunta es sí, pero eran equipos.</p>	<p>establezcan planes de mejora. Esto último, no se ha ocurrido en los últimos 3 años.</p>	

**Análisis pregunta 5:**

Se generan planes pero estos no son constante en el tiempo, eso hace que el proceso de mejora continua se paralice y no se materialice en beneficio de la gestión y de los resultados que se esperan alcanzar con la implementación de las medidas que definen los centros de responsabilidad.

<p><b>¿Considera usted que luego de este proceso de acreditación institucional SERNAC ha alcanzado una cultura de calidad?</b></p>	<p>Existe poca madurez al respecto como para hablar de cultura de la calidad. Sí, creo que es posible hablar de un muy buen entrenamiento en temas de calidad.</p>	<p>No, creo que están más empoderados de la materia, pero no existe una cultura de calidad propiamente tal. Ello por todo lo indicado anteriormente.</p>	<p>De todas formas se avanzó bastante y ese período (2009) tenía un funcionamiento normal del sistema.</p>
--	--	--	--

**Análisis pregunta 6:**

Los informantes consideran que no existe una Cultura de Calidad, sin embargo concuerdan que el concepto de CALIDAD está inserto en la Institución, por tanto, están empoderados en la materia.

Pregunta	Respuesta Coordinador Direcciones Regionales	Respuesta Coordinador de la Calidad.	Respuesta Jefe de Planificación Estratégica y Calidad.
<p><b>¿Qué recomendaciones haría UD al funcionario (a) que debe liderar este tema en SERNAC?</b></p>	<p>Habría que tomarse un tiempo para analizar cuáles de los procesos en la provisión de bienes y servicios, efectivamente requieren de un análisis, y que se les normalice conforme a la norma ISO 9001. No todo requiere que se documente, hay procesos de soporte donde el registro es reiterado, hay registros que se encuentran soportados ya en sistemas, y hay una confusión, que hay que registrar en control de registro antiguamente, y hoy en Isotools. A mi juicio, todo aquello estrictamente necesario para la satisfacción de nuestros clientes externos, debiese tener</p>	<p>Primero que todo creo que es un error que exista una persona que lidere este tema, eso de por sí, lleva a que se pierda la visión sistémica que debiese tener. No obstante, las mejoras que se deben hacer son claras y apuntan a lo indicado en el punto 3, 4 y 5.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminuir documentación</li> <li>- Contar con información de las necesidades de los clientes</li> <li>- Contar con indicadores de procesos</li> </ul>	<p>Creo que es un gran desafío y responsabilidad, por lo que debe tener muy claros los pasos, la interpretación y espíritu de la norma, las ganas de hacerlo bien. También requiere paciencia y perseverancia, considerando que hay personas que no valorarán este trabajo ni la norma en sí, pero deben estar dispuestos a esto.</p>

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta Coordinador Direcciones Regionales</b>	<b>Respuesta Coordinador de la Calidad.</b>	<b>Respuesta Jefe de Planificación Estratégica y Calidad.</b>
	una mirada más crítica, conforme a normalizar el proceso, y ser más flexibles con temas de cliente interno y soporte, ahí creo que hay que analizar mejor hasta donde es soportable la carga de trabajo.		
<p><b>Análisis pregunta 7:</b>          Todos concuerdan a que se deben realizar mejoras en el SGC implementado en SERNAC las que se enfocan a cambios relevantes como, materializar la identificación de los requisitos del cliente, realizar cambios estructurales en la definición de responsabilidades en el liderazgo de este proceso, y en lo operativo ( documentación).</p>			

#### **5.4 Análisis Global del estudio.**

- 1) La primera fase de implementación del SGC en SERNAC se inició en el año 2001 y culminó en el 2005, durante esta etapa de cinco años, se logró la certificación por línea productiva y aquellos sistemas insertos en los PMG's. Este último, contaba con fases básicas y fases avanzadas, las cuales buscaban en primera instancia, implementar la gestión por procesos, mediante el levantamiento de información y documentación que permitiera cumplir con los requisitos que se solicitaban en cada etapa.

En esta fase se trabajaron los procesos de negocio como la Unidad de Atención de Público de la Dirección Regional Metropolitana (DRM), generación de estudios y sondeos de precios, educación e información y luego se sumaron el sistema de planificación y control de gestión y el subsistema de evaluación del desempeño (SED).

Finalmente, la Unidad de Atención de Público de la DRM recibió su certificación en el año 2003 y posteriormente en el año 2005 se certificaron los procesos de información que incluía estudios y educación.

Ese mismo año se empezaba a trabajar con la etapa de implementación en el sistema de planificación y control de gestión y el subsistema de evaluación del desempeño para luego ser certificados en el año 2006.

En la segunda fase de implementación que iba desde el año 2006 al 2008, se trabajó paralelamente en los sistemas que iban hacer parte del PMG's y en aquellos procesos que la Dirección Nacional consideraba que eran necesarios de sumar para comenzar alinear a toda la Institución bajo la ISO 9001:2000. Para esto, se hizo necesario que la Unidad de Calidad trabajara con algunas Direcciones Regionales en una primera etapa y después con todas. Así como también incorporar en este compromiso de unificación a los equipos de soporte.

De esta manera, el SERNAC transversaliza su política de calidad y logra la certificación institucional, mediante la transformación de sus objetivos estratégicos en sus objetivos de calidad enunciados en su manual de calidad institucional<sup>53</sup>. Cabe mencionar que de

---

<sup>53</sup> Documento rector que actualmente está en su versión 16.0, publicado en el sistema Isotools del SERNAC para todos los funcionarios(as).

sus objetivos estratégicos derivan los productos estratégicos dirigidos hacia los consumidores (as), donde los mismos, evalúan bajo distintas variables, su satisfacción, tal y como, solicita la Norma ISO.

Posteriormente, desde el año 2009 a la fecha el SERNAC mantiene la certificación institucional bajo los estándares de calidad ISO.

- 2) Como se muestra en los análisis comprendidos en el cuerpo de este estudio y en sus anexos, SERNAC, cumple a cabalidad con los requisitos de Gestión por procesos y mejora continua. Sin embargo, la orientación al usuario se mide bajo la lógica de satisfacción con los servicios recibidos y con los estándares definidos sin que hayan sido consultados. En este sentido, SERNAC ha hecho su propia aplicación del principio de Orientación al usuario, mediante la asimilación al concepto de Satisfacción.

Bajo este contexto, se analizaron las siguientes citas:

- “Calidad satisfacción de las expectativas del cliente” Feigenbaum A. V. (1986) Control total de la calidad. (Traducido M. Pérez Sevilla), México.

SERNAC, cuenta a la fecha con una larga data de series estadísticas en esta materia, tanto para los productos estratégicos que van hacia los ciudadanos, como para los sistemas de soporte interno; los que son medidos bajo la lógica de satisfacción de usuarios, mediante distintos instrumentos y metodologías.

- “Calidad es el cumplimiento de los requisitos” “Modernización del Estado: Un Estado Participativo al Servicio de la Ciudadanía”

Compendio. Santiago- Chile. P. 8.

No es posible asimilar esta definición como tal a la realidad del SGC de SERNAC, debido a que los requisitos del cliente no fueron consultados para diseñar los productos de esta Institución, sino más bien, se entiende que en la medida que se evalúan positivamente los productos por el cliente, implícitamente hay un grado de cumplimiento de sus requisitos, pero solo es percepción.

**CAPITULO VI.-  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Respecto a las preguntas de investigación y en base a los análisis realizados es posible concluir lo siguiente:

- Consideramos que el principal efecto externo de los resultados obtenidos por SERNAC en el período evaluado, son los relativos a su capacidad para dar acceso a los consumidores a un servicio que los represente ante su sensación de abuso de las empresas.
- SERNAC, es una Institución que cuenta con un alto grado de reconocimiento de marca, altos índices de satisfacción de usuarios, una larga data de su modelo de gestión por procesos y un robusto sistema de indicadores, el cual, ha llegado a integrarse en las mismas definiciones estratégicas de la institución y en la totalidad de sus procesos directivos, productivos y de soporte.
- Al decidir que el proceso de implementación del SGC fuera de manera gradual dentro del SERNAC fue fundamental ya que permitió corregir y mejorar poco a poco las debilidades que se detectaron durante las distintas etapas, asegurando el logro y mantención de la certificación Institucional.
- SERNAC, muestra una coherencia histórica de sus objetivos estratégicos que demuestra su capacidad para gestionar sus procesos y cumplir bajo los tres principios del SGC ISO, pero a la vez, ha sido capaz de evolucionar sus objetivos, con el propósito de mejorar su nivel de orientación al usuario, mostrando así una firme disposición a la mejora continua.

- La información cualitativa demuestra que SERNAC y su SGC logran satisfacer ampliamente al menos dos de los tres principios del modelo de Calidad ISO; a saber: Gestión por procesos y mejora continua. Queda trabajo por hacer, en lo referente a la identificación de los requisitos del cliente, no basta solo con aplicar evaluaciones de satisfacción sobre productos que no necesariamente fueron levantados desde la ciudadanía.
  
- El cambio que realizó SERNAC en un principio en su estructura funcional, a partir de la creación de una unidad específica a Nivel Central para liderar el SGC tuvo resultados positivos. No obstante, no se identifica posicionamiento sobre estas temáticas a Nivel Regional.
  
- Actualmente en SERNAC los Objetivos Estratégicos han sido asimilados como objetivos de calidad, de esta manera, se facilita el trabajo interno para el logro de las metas propuestas y para lo planificado por cada centro de responsabilidad, se abarca a toda la Institución.
  
- La formación y creación de auditores internos de calidad ha generado resultados positivos al SGC de SERNAC, esto ha provocado, disminución de gastos asociados a esta actividad y por tanto, el cuidado de los recursos que derivan del presupuesto institucional, el desarrollo de nuevas habilidades hacia los funcionarios (as) que realizan este labor y en la calidad de la información que derivan de los informes para el mejoramiento continuo de sus procesos.

- Respecto a las definiciones de calidad, el SGC de SERNAC, es coincidente con la perspectiva ISO 9001:2000, ya que la estructura de su Sistema, así como los productos estratégicos que la institución ofrece a los ciudadanos está centrada en la orientación al usuario.

Las recomendaciones que se sugieren en este estudio, son las siguientes:

- Desarrollo e instalación de un software computacional que permita, a partir de la información que se incorpora al Sernacfacilita<sup>54</sup>, conocer los clientes externos de la institución, ya sea que se trate de consumidores, mediante la agrupación de éstos por sexo, edad, comuna de origen, tipo de problema que le afecta, así como cualquier otra característica que pueda ser útil para la generación de políticas que tiendan a fortalecer sus derechos, y/o de otros clientes que se vinculan con la institución por la vía de la formulación requerimiento, de modo que, *a partir del conocimiento de sus necesidades ( Identificación de los requisitos del cliente)*, sea posible generar iniciativas globales que favorezcan a un número mayor de éstos.
- Generación de líderes en cada región donde sean responsables de aplicar el sistema de gestión en sus territorios, mediante el desarrollo de un plan mínimo de capacitaciones obligatorias focalizadas al trabajo interno, de contenidos y protocolos ISO. De esta forma, descentralizar el liderazgo de este proceso que a la fecha radica en un equipo del Nivel Central.

---

<sup>54</sup> Sistema Computacional que es utilizado a nivel nacional en la atención de público.

- Desarrollo de un plan comunicacional que incentive en los trabajadores el apego a sus actividades funcionarias al sistema de gestión de calidad, a objeto de reforzar la utilización de los instrumentos que éste otorga.
- En lo operativo, efectuar el análisis y la revisión de los procesos relativos a la configuración de documentación interna, de modo de apuntar a su disminución y simplificación, como una forma de favorecer la eficiencia al interior de la institución.

**CAPITULO VII.-  
ANEXOS**

## CUESTIONARIO

**Nombre:**

**Cargo:**

Desde el rol que ejerce o ejerció dentro de SERNAC;

1. ¿Qué fortalezas identifica o identificó UD. en SERNAC con la implementación de la ISO 9001:2000?
2. ¿Qué Debilidades surgen o surgieron en SERNAC con la implementación de la ISO 9001:2000 en SERNAC?
3. ¿Se orienta a las necesidades de sus usuarios?
4. ¿Cuenta con un sistema de indicadores que midan sus procesos en forma continua?
5. ¿Los resultados obtenidos en cada período, se analizan para generar planes de mejora?
6. ¿Considera usted que luego de este proceso de acreditación institucional SERNAC ha alcanzado una cultura de calidad?
7. ¿Qué recomendaciones haría UD al funcionario (a) que debe liderar este tema en SERNAC?

Muchas Gracias!

**CAPITULO VIII.-  
BIBLIOGRAFÍA**

ARENAS Héctor. “Modernización de la gestión pública y de la persona: Eje central de la modernización”. (en línea) Disponible en: <http://www.politicapublica.cl/2008/05/18/modernizacion-de-la-gestion-publica-y-la-persona-eje-central-de-la-modernizacion-parte-2-por-hector-arenas/> [Fecha de consulta 7 de abril de 2009]

Biblioteca Virtual, Universidad del Turabo, seleccionando fuentes primarias y secundarias, <http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Instruccion/fuentes.htm>

BRAVO CARRASCO J., “Gestión de Procesos (con responsabilidad social)” Editorial Evolución (2005).

**CAICEDO L., Sugey Luz. CALDAS G., Marisol.** “La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000”. En: Revista Innovar. Ed. Julio/ 2002. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas.

CARDENAS BUSTAMANTE, Mario. “Análisis jurídico de la ley de protección al consumidor”. *Rev. derecho (Valdivia)*, dic. 1999, vol.10, no.1, p.69.

Concha, Ximena., citado en Seminario Internacional “Mejorando la Gestión de los Procesos de los Servicios Públicos” en Internet [www.chilecalidad.cl](http://www.chilecalidad.cl) consultado 10.2007.

CHAMERO, J. (2002): “Introducción a la teoría del caos”, *Noticias de Ciencia y Tecnología de Aún Más. Enciclopedia Latinoamericana*. (en línea) Disponible en: [http://www.aunmas.com/ciencia/ciencia\\_021.htm](http://www.aunmas.com/ciencia/ciencia_021.htm) [fecha de consulta 6 de abril de 2010].

CHAMPY, J. Y HAMMER, M. "Reingeniería", Editorial Norma, (1994). Adaptación del modelo del texto: Modelo General de un proceso, presentado por la varios autores en materia de gestión por procesos.

Chavarría, M.; y Villalobos, M. (1998). Orientaciones para la Elaboración y Presentación de Tesis. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.

EIGLIER, P Y LANGERARD, E: "Servucción El Marketing de Servicios". Editorial Mcgraw-Hill Madrid, 1989. Página 3.

GONZÁLEZ G., I.; (2005) "De la Calidad Total a la Gestión por Procesos en el sector automoción" en Internet <http://www.accid.org/congres/ponencias/>. [fecha de consulta 3 de mayo de 2009]

HERNÁNDEZ HATRE Alonso. "Implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000. Una guía práctica" Centro para la Calidad de Asturias e Instituto de Fomento Regional. Madrid. 2001. (en línea) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos27/implantacion-sistemas/implantacion-sistemas.shtml> [fecha de consulta 4 de abril de 2009]

GARZÓN, H., Adaptación de INLAC COLOMBIA [http://www.inlac.org/documentos/hector\\_garzon\\_23.pdf](http://www.inlac.org/documentos/hector_garzon_23.pdf) y del material presentado por Inés González, denominado "De la Calidad Total a la Gestión por Procesos en el sector automoción". [fecha de consulta 16 de mayo de 2009]

GONZÁLEZ I., "De la Calidad Total a la Gestión por Procesos en el sector automoción" en internet. [www.accid.org/congres/ponencias](http://www.accid.org/congres/ponencias).

[fecha de consulta 6 de mayo de 2009]

González C., "Conceptos generales de calidad total", (en línea) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml> consultado 11-05-2009

HAEFELE, A.. Teoría de la administración. facultad de ciencias económicas y administrativas. Universidad de Valparaíso. Chile. 2002.

Herramienta económica Norma de Regulación Comercial de los Derechos del Consumidor. (en línea) Disponible en: [http://blogs.ya.com/proveedores/c\\_18.htm](http://blogs.ya.com/proveedores/c_18.htm)

JACKSON, K.H.; FRIGON, N. (1998): *Logrando la ventaja competitiva*. Prentice Hall Hispanoamericana.

Jerry L. McAdams.(1996) Premiar el desempeño. Watson Waytt. Traducción autorizada de Ediciones Diez Santos S.A. Madrid. <http://books.google.cl/book>

Método estructurado, en Internet Excelencia Empresarial; [http://web.jet.es/amozarrain/metodo\\_estructurado.htm](http://web.jet.es/amozarrain/metodo_estructurado.htm). [fecha de consulta 6 de mayo de 2009]

Método PDCA de Shewhart. En Internet "Excelencia Empresarial" [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm), consultado 11.2007.

Métodos de investigación educativa, Universidad autónoma de Madrid, [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presen](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presen)

taciones/Est\_Casos\_doc.pdf

Ministerio de fomento. Capítulo 1 Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001:2000 Edición MAYO 2005

[http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio\\_iso.pdf&%5d](http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_iso.pdf&%5d)

MORALES C. Juan, Seminario “El Estado del Arte de la Gestión de Calidad de las empresas Chilenas de Servicio”, en Internet [www.cnc.cl](http://www.cnc.cl) consultado.[fecha de consulta 3 de junio de 2009]

Manual de calidad ISO 9001. México. Versión 07. 2004.

Normas ISO 9001:2000. (en línea) Disponible en: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) [fecha de consulta 6 de mayo de 2009]

NÚÑEZ FERNÁNDEZ, Eduardo. Archivos y normas ISO / Gijón : Trea, 2007.

OCDE, “La Administración al servicio del público”. Madrid. Ministerio de Administración.

Pública (MAP). 1996. pág. 19.

SERNAC (2008) “Plan de calidad institucional: periodo 2005-2008” Stgo-Chile. P. 12.

“Priorización de los Procesos”, sitio “Excelencia Empresarial” [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm) [fecha de consulta 5 de junio de 2009] Pinto, D., “Técnicas de Diagramación de Procesos”, Documento preparado por la autora para el Instituto de Salud Pública de Chile.

Slideshare.net, el modelo cualitativo, taller de diseño de investigación,

<http://www.slideshare.net/shashix/el-modelo-cualitativo-3519214>

SERNAC. "Manual de calidad" 2008.

SERNAC. "Historia" (en línea) Disponible en: <http://www.SERNAC.cl/acercade/index.php> [fecha de consulta 4 de abril de 2009]

SILVA GUNDELACH Carmen. "Sistema de gestión de calidad en la cchen y la certificación de productos y/o servicios bajo ISO 9001:2000. Pertinencia y oportunidad". Chile. En: Nucleotécnica\_AÑO 22 N° 36 (DICIEMBRE 2002).

STEWART, Jim. "Gerencia para el cambio". Editorial Legis, Santa Fé de Bogotá. 1992.

*Satir, V. (1995). Terapia Familiar Paso a Paso, Edit. México, PAX*

Troncoso, C; Elaine, D. Las entrevistas semiestructuradas como instrumentos de recolección de datos: una aplicación en el campo de las ciencias naturales <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/troncoso.3.pdf>

WIKIPEDIA. "Los sistemas de gestión de calidad" (en línea) Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Certificado\\_de\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Certificado_de_calidad) [fecha de consulta 11 de abril de 2009]

GATICA, JAIME Y ROMAGUERA, PILAR (2005). El Mercado Laboral en Chile: Nuevos Temas y Desafíos, en internet [www.oitchile.cl](http://www.oitchile.cl), consultado 09.2007.

CARDENAS BUSTAMANTE, Mario. "Análisis jurídico de la ley de protección al consumidor". *Rev. derecho (Valdivia)*, dic. 1999, vol.10, no.1, p.69.

Reyes-E. Soto Kloss, *Régimen jurídico de la Administración del Estado*. Edit. Jurídica de Chile. Stgo. 1980, el estudio nuestro en pp. 7-47; para la sinonimia de "Administración Pública" y "Administración del Estado", vease M. Daniel, *La organización administrativa del Estado* (2a. ed.). Edit. Jurídica de Chile. Stgo.

ZEITHAML, V, PARASURAMAN, A Y BERRY, L: "Calidad total en la gestión de servicios". Editorial Díaz de Santos, S.A. Madrid 1993. Página 18.

OCDE, "La Administración al servicio del público". Madrid. Ministerio de Administración Pública (MAP). 1996. pág. 19.

González C., "Conceptos generales de calidad total", (en línea) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml> consultado 11-05-2009.

Concha, Ximena., citado en Seminario Internacional "Mejorando la Gestión de los Procesos de los Servicios Públicos" en Internet [www.chilecalidad.cl](http://www.chilecalidad.cl) consultado 10.2007.

CHAMPY, J. Y HAMMER, M. "Reingeniería", Editorial Norma, (1994). Adaptación del modelo del texto: Modelo General de un proceso, presentado por la varios autores en materia de gestión por procesos.

Guía para la Identificación de Procesos, en Internet Excelencia Empresarial, [http://web.jet.es/amoarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm). [fecha de consulta 6 de mayo de 2009]

"Priorización de los Procesos", sitio "Excelencia Empresarial"

[http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm) [fecha de consulta 5 de junio de 2009] Pinto, D., "Técnicas de Diagramación de Procesos", Documento preparado por la autora para el Instituto de Salud Pública de Chile.

PORTER, M. (2002) "La ventaja competitiva". 8ª reimpr. México: CECSA.

KRAUSE JACOB, Mariana."La investigación cualitativa: Un campo de posibilidades y desafíos". Revista Temas de Educación nº7. 1995. p. 25.

VÁZQUEZ, J.E. (2005): "La educación como ventaja competitiva", *El Financiero*, (25/07/05), pp. 8-9. México. Disponible en [http://www.usc.es/econo/RGE/Vol17\\_1/castelan/nb2c.pdf](http://www.usc.es/econo/RGE/Vol17_1/castelan/nb2c.pdf) [fecha de consulta 3 de abril de 2010]

WAISSBLUTH, Mario. La modernización de la gestión pública: un enfoque holístico Santiago. Chile. Invertec IGT. Conferencia: Modernización del estado y Políticas Sociales. Santiago. Chile. Noviembre 1994.