

# **La Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Normas ISO 9001:2000**

---

Servicio Nacional del Consumidor SERNAC



# Contexto Institucional

---

## ► Necesidades Estratégicas

- Certificar que cumplimos lo que decimos que hacemos.
- SERNAC es una institución que se compromete con sus "clientes" y les responde en un contexto de mejora continua de sus procesos, productos y servicios.

## ► Necesidades Prácticas

- Homologar la atención de público (procesos, respuestas, estándares).
- Establecer los controles relevantes.



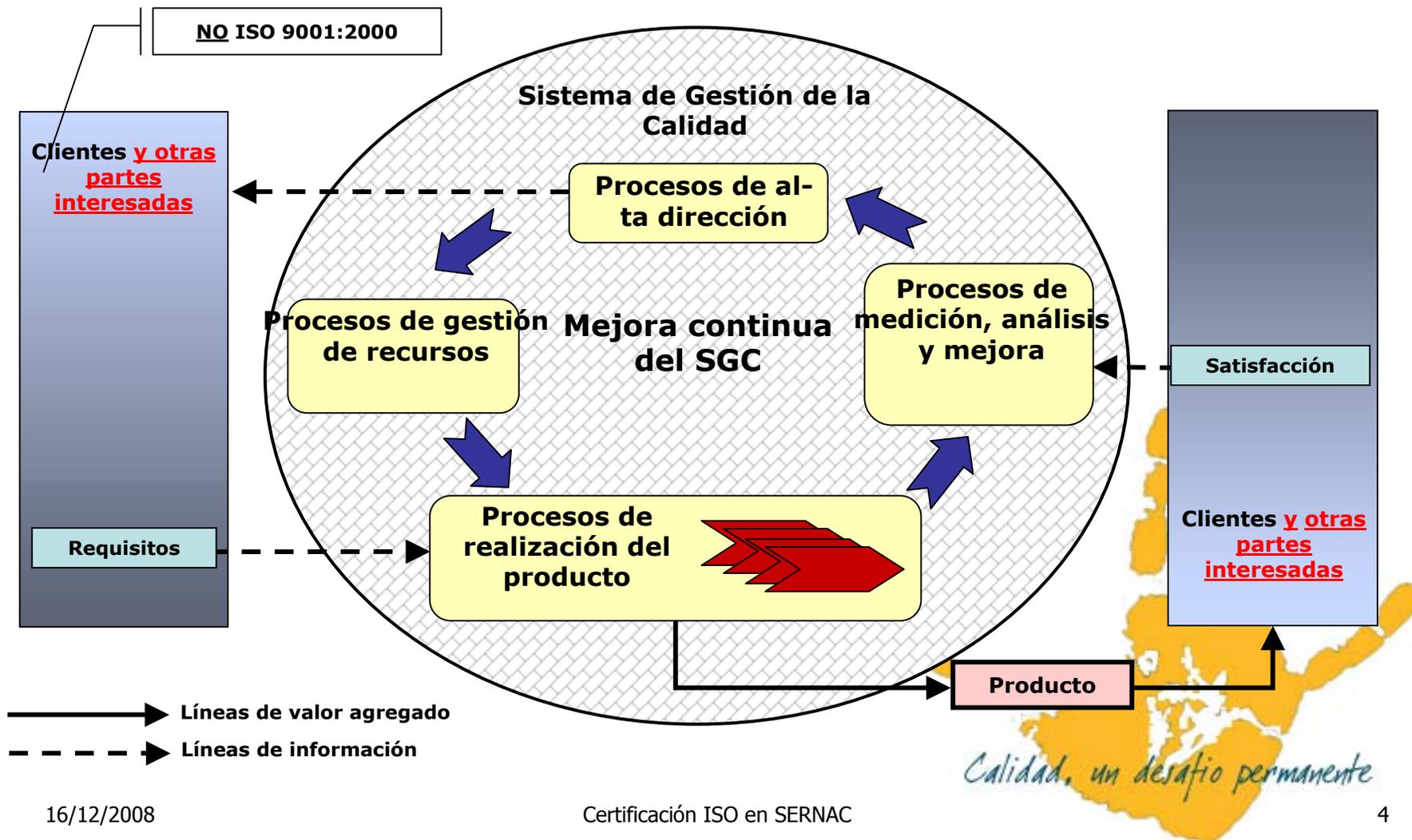
# La Elección del Modelo de Calidad

---

- ▶ ISO satisfacía tanto las necesidades estratégicas como prácticas.
  - Se constituye como *herramienta que facilita* los fines de la organización, así, entonces, como medio que agrega valor a la acción pública.
  - Permite competir, como gobierno, en los mismos términos y *criterios de la empresa privada*.
  - Una mirada externa certifica que cumplimos lo que decimos que hacemos.

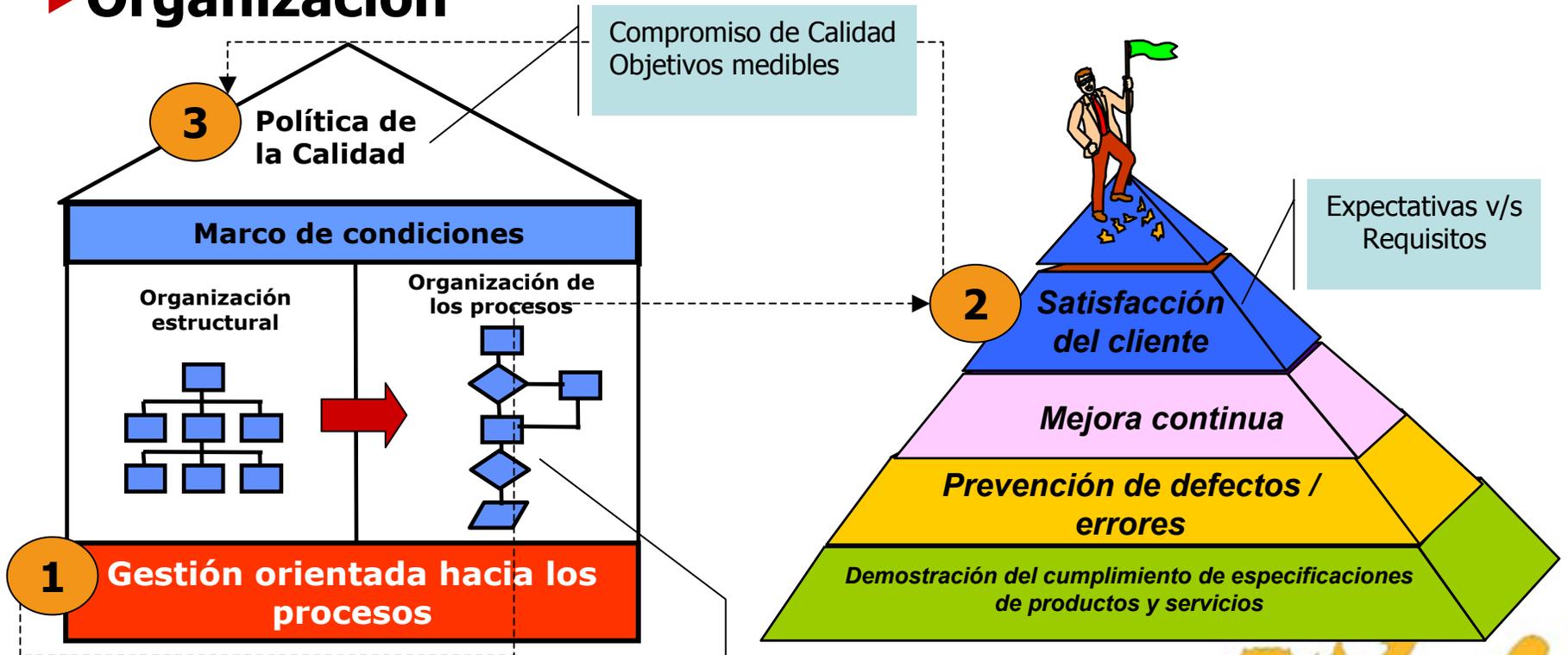


# Sistema de Gestión de Calidad en ISO 9000



# Previo: Generar Condiciones

## ► Organización



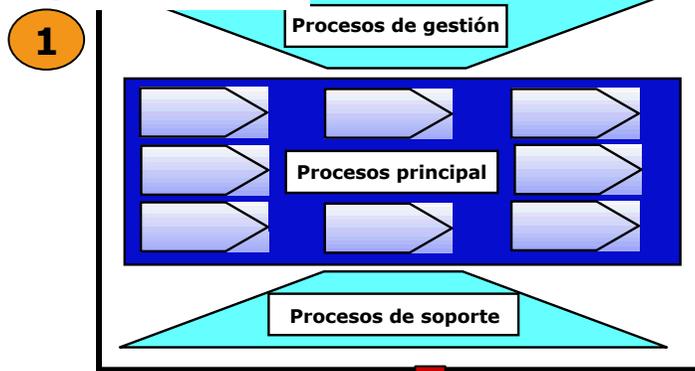
Identificación Mapa de Procesos Institucional  
Interacción entre Unidades  
Acuerdos inter-departamentales



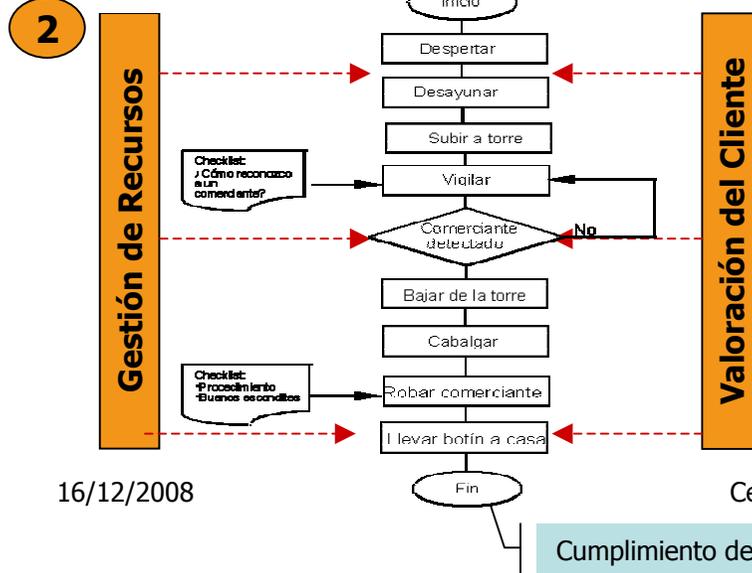
# Previo: Generar Condiciones

► **Operativo:** Evidencia de la existencia de un SGC y su mejora continua

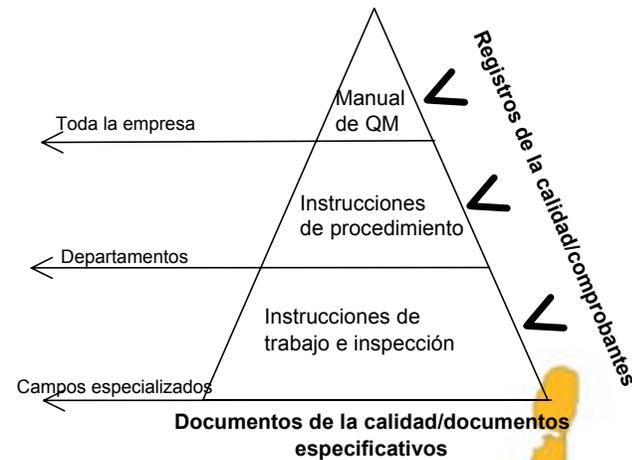
¿Qué se hace?



¿Cómo se hace?



**3 Registro**



- Constitución Equipo de trabajo
- Definición de Encargado de Calidad
- Representante de la alta Dirección
- Responsabilidad, autoridad y comunicación

*Calidad, un desafío permanente*

# Previo: Generar Condiciones

---

## ► **Personas:** Todos Participan!!!

### ▪ **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"*



*Calidad, un desafío permanente*

# Gantt de Implementación

Nº	Actividad	Responsables	Duración
1	Obtención del mandato	Jefe proceso a certificar	<b>1 mes</b>
2	Constitución Equipo de Trabajo	Jefe proceso a certificar	
3	Designación de responsabilidades	Jefe proceso a certificar	
4	Inicio formal por comunicación interna de la Dirección	Alta Dirección/ Jefe Depto Calidad	
5	Capacitación en Normas ISO 9000	Entidad Externa	<b>1 semana</b>
6	Revisión y delimitación del Paisaje de Procesos	Equipo de Calidad	<b>2 semanas</b>
7	Construcción de Política y Objetivos de Calidad	Equipo de Calidad/Depto de RR.HH	<b>1 semana</b>
8	Taller de Marketing Estratégico : Definición de Clientes	Equipo de Calidad/Depto de RR.HH	<b>2 semanas</b>
9	Levantamiento de procesos	Equipo de Calidad/Responsable proceso	<b>2 semanas</b>
10	Decisión de Rediseño de Procesos	Equipo de Calidad/Responsable proceso	<b>3 meses</b>
11	Levantamiento y documentación de los procedimientos obligatorios	Equipo de Calidad/Responsable proceso	<b>1 mes</b>
12	Implementación de los procedimientos obligatorios	Equipo de Calidad/Responsable proceso	<b>2 meses</b>
13	Elaboración del Manual de Calidad versión 0	Equipo de Calidad	<b>1 mes</b>
14	Desarrollo de Auditoria Interna	Equipo de Calidad	<b>1 semana</b>
15	Ajustes al SGC	Equipo de Calidad	<b>3 semanas</b>
16	Pre-auditoria: Factibilidad del SGC	Entidad Certificadora	<b>1 semana</b>
17	Auditoria de Certificación	Entidad Certificadora	<b>1 semana</b>

*Calidad, un desafío permanente*

# Factores Críticos de Éxito

---

- ▶ Implicancia de la más alta Dirección.
- ▶ Generar capacidades específicas.
- ▶ Readecuación de Planificación Departamental.
- ▶ Acuerdos de Servicio
- ▶ Visualización de “generación de valor del proceso de certificación”.
- ▶ Todo el personal participa.
- ▶ Trabajar en base a evidencia objetiva.
- ▶ Comunicar de los resultados y acciones para la mejora continua.



# Experiencia en el Servicio

- ▶ Estado de Arte
- ▶ Sistemas PMG: Criterios de Elección y Proceso de Implementación



# Contexto

---

*Las prácticas cotidianas de atención al consumidor constituyen el insumo básico y estratégico de mayor valor, tanto para los efectos directos para el consumidor (razón de ser del sistema) como para el constante desarrollo de las políticas y el trabajo de lobby.*

*Sin los "sensores" puestos en el "frente consumidor" ("experience-on-the-ground") y el sistemático procesamiento de las experiencias, planteamientos e información recogidos allá, los enfoques de trabajo institucional podrán ser cuestionados por su falta de orientación al "cliente".*



# Línea del Tiempo

2001

2002

2003

2004

2005

**3 años**

Implementación SGC en **Plataforma de Atención de Público**

**2 años**

Implementación SGC en los procesos de **generación de estudios y sondeos de precios**

**1 año**

Implementación SGC en los **procesos educación e información**

Implementación SGC en los **sistemas de Planificación y Control de Gestión y SED**



**Certifica**  
**Plataforma de**  
**Atención de Público**



**Certifica Procesos de Información**  
**(incluye estudios) y Educación**

**Mantenimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad**

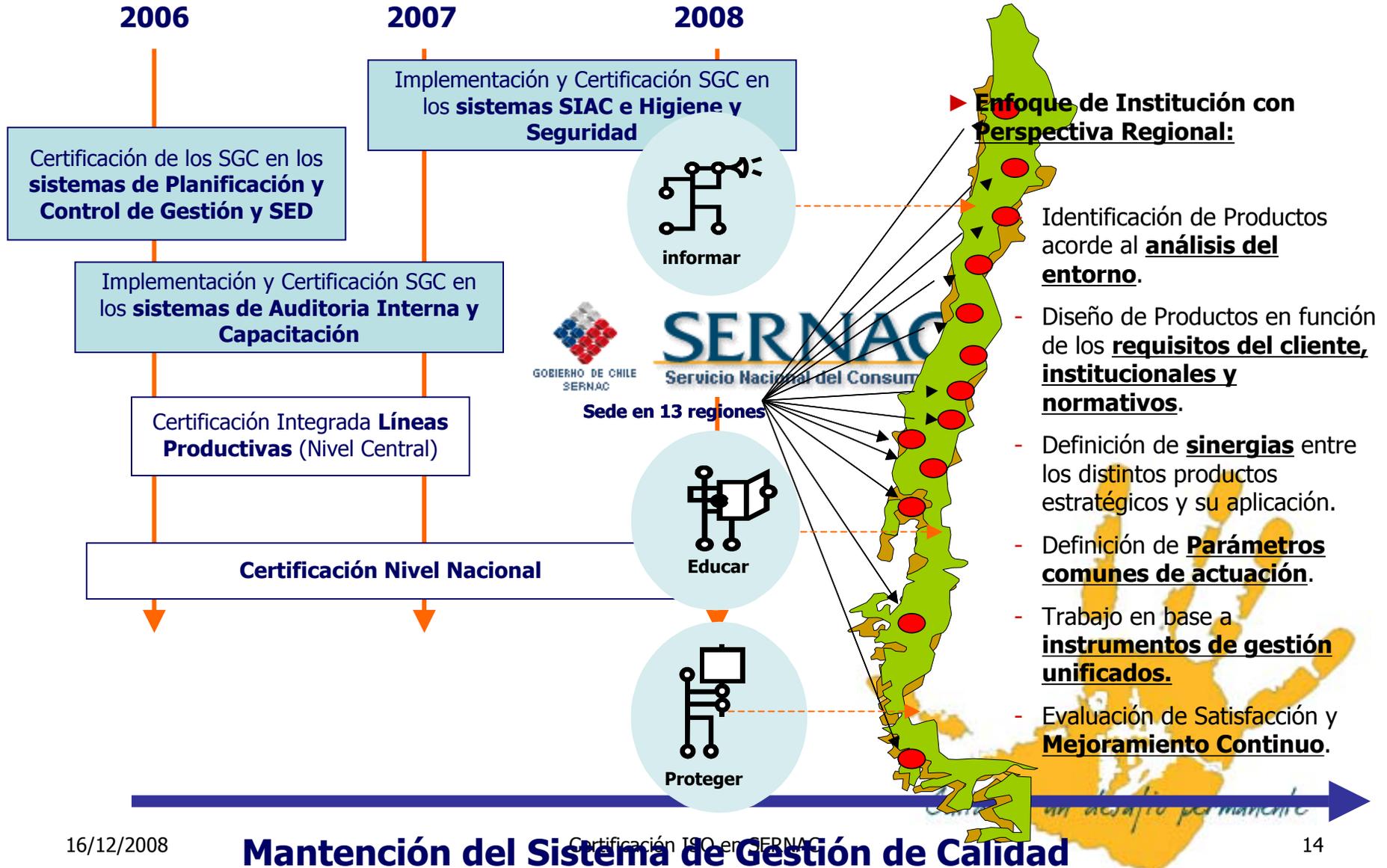
*Calidad, un desafío permanente*

# Resultados Obtenidos

- ▶ Implementación de 3 SGC 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**.



# Línea del Tiempo



# Oportunidades de Mejora

- ▶ Generar **sinergias** entre los **distintos sistemas** en Implementación: buscar Certificación Institucional sin escalas intermedias.
- ▶ Fortalecer los vínculos entre una mejora en la calidad frente a los resultados de la evaluación: **enfrentar los resultados**, gestionar las tensiones y contextos derivados de condiciones inerciales, no propicias al modelo dinámico que se confronta.



# Diagnóstico: Identificación de Brechas

- ▶ Evaluación de cumplimiento de requisitos normativos in situ.
- ▶ Herramientas: Entrevistas Personales.
- ▶ Evidencia: **Registros.**
- ▶ **Determinación de Brechas:** Escenario Real/Ideal (cumplimiento de Requisitos).
- ▶ **Elaboración Plan de Acción:** tiempos, recursos, responsables y contrapartes.
- ▶ Evaluación a intervalos planificados del grado de cumplimiento.

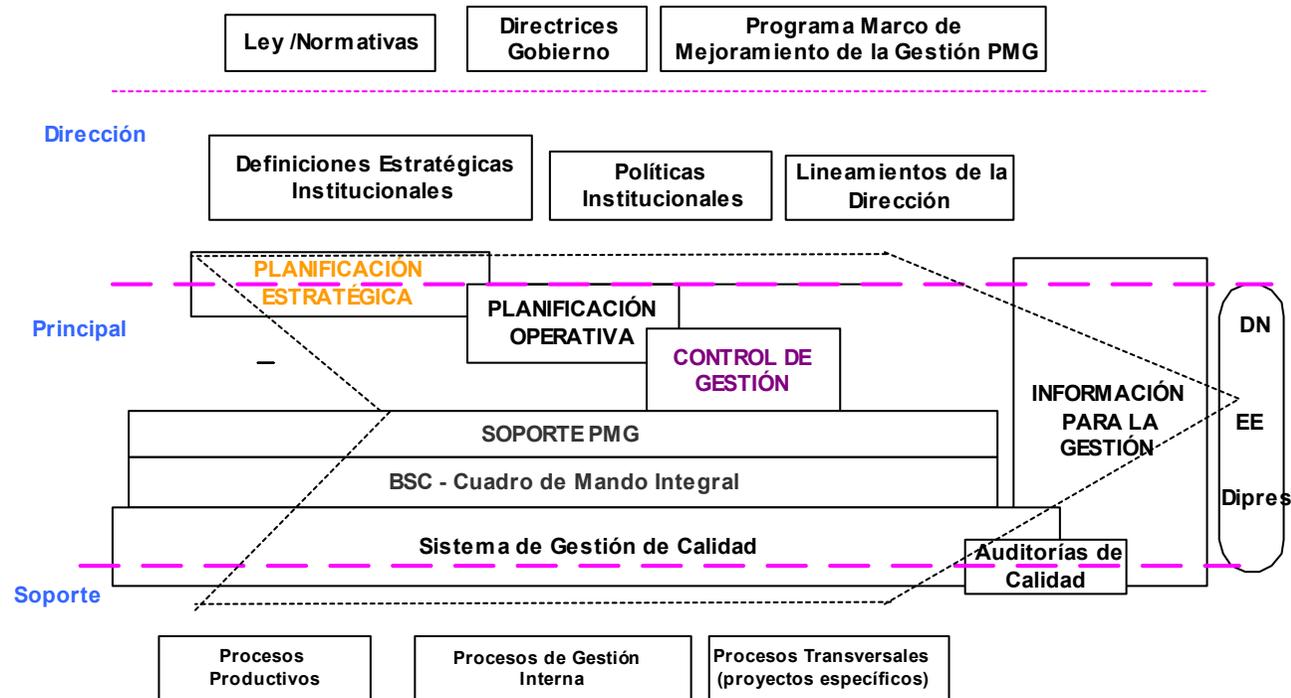
Requisito		Registro	Estado
4.2	Sistema Documental	Manual de Calidad	OK
4.2.3	Control de Documentos	Lista Maestra de Documentos	X
7.1	Planificación del Producto	Plan Operativo	X
7.2.3	Comunicación con el Cliente	Respuestas a consultas de clientes	OK
7.5.4	Propiedad del Cliente	Bases de Datos acceso controlado	X
6.2.2	Formación, Competencia	Registros de Capacitaciones	OK
8.2.1	Satisfacción del Cliente	Evaluación de Satisfacción	OK
8.3	Producto No Conforme	Informe de No Conformidad	X

*Calidad, un desafío permanente*

# Identificación de su Alcance

- Mapa de Procesos: Planificación Estratégica, Planificación Operativa y Control de Gestión

Mapa de Proceso UPCG



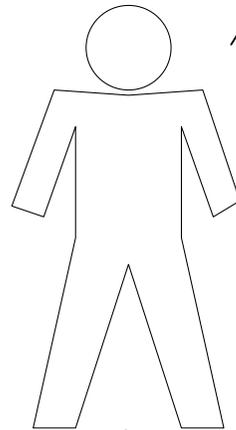
**Alcance:**  
Procesos comprendidos por el Sistema de Gestión de Calidad

*"Establecimiento de **definiciones estratégicas, estándares operativos y estados de resultados** de la gestión del SERNAC para el proceso de toma de decisiones de las diferentes instancias del servicio y otras que lo requieran".*

# Identificación de Responsabilidades

## **Alta Dirección: Jefe de Servicio**

- Establecer la política de Calidad.
- Asegurar que se establecen los objetivos de Calidad.
- Llevando a cabo las revisiones por la Dirección.
- Asegurar la disponibilidad de recursos.



Representante de la Dirección

## **Representante de la Dirección: Contraparte Institucional Sistemas PMG.**

- Asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC.
- Informar a la Alta Dirección sobre el desempeño del SGC y cualquier necesidad de mejora.
- Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

## **Encargados de Calidad: Responsables de Sistemas** (Opcional por Norma)

- Documentar el Sistema de Gestión de Calidad.
- Identificar y tratar desviaciones (Producto No Conforme y Acciones Correctivas y Preventivas).
- Analizar la satisfacción del Cliente como insumo para el mejoramiento continuo del Sistema.
- Proveer a la organización de todos los registros que evidencien el cumplimiento normativo.

16/12/2008

Certificación ISO en SERNAC

# Exclusiones

- ▶ **Requisitos de la Realización del Producto (Capítulo 7) que no aplican al sistema por naturaleza del sistema o del negocio.**

Requisito	Denominación	Justificación
7.5.4	Propiedad del Cliente	No se utilizan o incorporan bienes de propiedad del cliente en los productos emanados de la Unidad de Planificación y Control de Gestión.
7.6	Control de dispositivos de seguimiento y Medición	Debido a las características puntuales de la Unidad, no existen dispositivos de seguimiento y medición para los productos o servicios brindados. No obstante lo anterior, se refuerzan los puntos relacionados con competencias del personal y con proveedores de servicios relacionados con la Unidad de Informática, pasando a cobrar valor estos puntos.

*Calidad, un desafío permanente*

# Política de Calidad

- ▶ **Intenciones globales y orientaciones de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la Alta Dirección.**

*"El sistema de Planificación y Control de Gestión entrega el soporte institucional para la realización de una planificación integrada y un seguimiento efectivo de los diferentes objetivos y metas inherentes a la función del Servicio, alineados con la Visión, Misión y Objetivos estratégicos; asegurando la coherencia y consistencia institucional.*

*Para ello considera, en la realización de sus labores, el mejoramiento continuo de su gestión y los requisitos planteados por sus diferentes clientes."*

*Calidad, un desafío permanente*



# Objetivos de Calidad

- ▶ **Deben ser medibles y evidenciar el cumplimiento de la Política de Calidad.**
- ▶ Establecer orientaciones y prioridades en un marco de relaciones sistémicas y sinérgicas institucionales.
- ▶ Velar por la alineación y coordinación de las diferentes Unidades, Departamentos y Direcciones Regionales, en torno a los lineamientos estratégicos y las prioridades establecidas
- ▶ Consolidar información para la toma de decisiones proactivas y correctivas.
- ▶ Dar cumplimiento oportuno y efectivo a los diversos compromisos y metas establecidas.



# Sistema Documental

- ▶ **Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos...**

## Ejemplos:

- Formulación Presupuestaria Formulario H.
- Información para la Gestión.
- Planificación Estratégica: Definiciones Estratégicas.
- Planificación Estratégica: Soporte en la elaboración de Políticas.
- Proceso de Planificación Operativa.
- Formulación de Compromisos de Desempeño Colectivo.
- Formulación de Compromisos de Gubernamentales.



*Calidad, un desafío permanente*

# Evaluación al Proceso de Certificación en ISO 9000:2000

- ▶ Dificultades y Factores Claves
- ▶ Logros / No Logros



# Las Dificultades

Organización	Operativos	Personas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comprensión amplia del concepto de cliente.</li> <li>▶ Acuerdos de Servicios e interrelación con otros.</li> <li>▶ Avanzar juntos: crecimiento integrado en todas las áreas.</li> <li>▶ Cómo subir a las áreas de soporte (procesos de apoyo).</li> <li>▶ Relación entre ISO y los otros proyectos estratégicos.</li> </ul> <p>Transversalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Falta de información y difusión a la gente operativa (integración).</li> <li>▶ Juntar la teoría con la práctica:</li> <li>▶ Discusión interna: no necesariamente hay acuerdo; dificultad cuando no hay una definición previa.</li> <li>▶ Sobreposición de tareas:</li> <li>▶ Falta de permanencia en los equipos de trabajo.</li> <li>▶ Prima lo urgente frente a lo importante: desmedro de lo planificado (negociación) – tiempo, recursos, no cumplimiento, bajo nivel importancia (2 años en vez de 1).</li> <li>▶ Mejoramiento real de interfases.</li> <li>▶ Unidades se ponen al servicio de la que se está certificando a costo de sus propias metas. Prescindir de otros (subsidio al que se está certificando).</li> <li>▶ Lo que se certifica implica privilegiar recursos (todos) viéndose como unidades aisladas.</li> <li>▶ Incorporación de lenguaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Enfrentar culturas de “aparciamiento”.</li> <li>▶ Ego y falta de autocrítica en algunas unidades; falta autoestima en otras.</li> </ul>



# Los Factores Claves

Organización	Operativos	Personas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Liderazgo más alta Dirección: entender, valorar y dejar hacer</li> <li>▶ Liderazgo Jefe de Proceso: motor propio, reconocimiento de pares.</li> <li>▶ Marketing de certificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Puntal directivo (liderazgo, motivación e integración): resolutor de problemas, integrador, parte del grupo, dominio más que nadie en la materia.</li> <li>▶ Motivación: Proceso va a determinar una facilitación, todos involucrados más allá de requisitos de la Norma.</li> <li>▶ Capacitación: del equipo de calidad (capacitación previa de éstos)</li> <li>▶ Agenda y cronograma; se cumplan (limpiar el camino)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Auto liderazgo y apropiación.</li> <li>▶ Comunicación y seducción. Motivación.</li> <li>▶ Mejora continua de los procesos como filosofía de trabajo (cultura).</li> <li>▶ Comunicación permanente de avances, dificultades, logros, demandas.</li> <li>▶ Manejo de las opiniones de los involucrados.</li> </ul>



# Logros v/s No logros

Condición	Organización	Operativo	Personas
<b>Logros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Enfoque de Procesos</li> <li>▶ Orientación al Cliente</li> <li>▶ Objetivo Institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Utilización de datos duros.</li> <li>▶ Ciclo de Mejoramiento Continuo</li> <li>▶ Estandarización de las mejores prácticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Capacitación y perfeccionamiento</li> <li>▶ Equipos interactivos de trabajo.</li> </ul>
<b>No Logros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Generación de capacidades internas en proceso de certificación.</li> <li>▶ Acuerdos inter-departamentales con valor agregado al producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Replica de mejores prácticas otras instancias SERNAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Involucramiento a todos los niveles de la organización.</li> <li>▶ Responsabilidades internas al mantenimiento del sistema.</li> </ul>



**¡Muchas Gracias!**

**Servicio Nacional del Consumidor  
SERNAC**

