



UNIVERSIDAD  
DE  
VALPARAISO  
CHILE

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA

"IMPLEMENTACION DE LA NORMA ISO 9001:2000,  
SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD  
COMO HERRAMIENTA DE MODERNIZACION EN LOS  
SERVICIOS PUBLICOS"

EL CASO DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA DE LA  
SUBSECRETARIA DE TELECOMUNICACIONES DE CHILE.

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR  
PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION PUBLICA

Alumna:  
MACARENA SOLEDAD ARAYA GUTIERREZ

Profesora Guía:  
CAROLINA BRAVO MANTEROLA

VALPARAISO, JULIO 2009

T  
810  
2009



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001: 2000, *SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD* COMO HERRAMIENTA DE MODERNIZACIÓN EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS”**

**EL CASO DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE LA SUBSECRETARÍA DE TELECOMUNICACIONES DE CHILE.**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

R.7040

Alumna:

**MACARENA SOLEDAD ARAYA GUTIÉRREZ**

Profesora Guía:

**CAROLINA BRAVO MANTEROLA**

**Valparaíso, Julio 2009.**

**“IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001: 2000, *SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD* COMO HERRAMIENTA DE MODERNIZACIÓN EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS.”**

**EL CASO DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE LA SUBSECRETARÍA DE TELECOMUNICACIONES DE CHILE.**

*A la memoria de Daniel Gustavo Araya Gutiérrez, mi ángel guardián que me cuida desde el cielo, y de Héctor Ernesto Gutiérrez Vidal, quién antes de partir, me enseñó con su ejemplo que en la vida sí se puede ganar.*

*Con todo mi amor esto es para ustedes.*

## **AGRADECIMIENTOS.**

*Al culminar esta etapa, puedo afirmar con absoluta certeza que todo lo logrado habría sido imposible de realizar de haber estado sola durante el camino; es por ello que quiero agradecer...*

*A mis padres y hermanos por su enorme sacrificio, amor y apoyo incondicional...*

*A mi familia porteña, por haberme ayudado y cobijado con tanto cariño durante estos años...*

*Al Departamento de Planificación y Control de Gestión y a la Unidad de Auditoría Interna de la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile, especialmente a Ana María Díaz; por acogerme con paciencia y cariño durante mis dos períodos de Práctica Profesional y por su buena disposición al facilitarme las herramientas y el material necesarios para la realización de esta investigación...*

*A todos los amigos y compañeros que me entregaron su cariño, ánimo, comprensión y apoyo; y no permitieron que me rindiera en los momentos difíciles...*

*Y a todos aquellos que pusieron su granito de arena, permitiendo que culminara exitosamente esta etapa...*

*Muchas Gracias.*

# ÍNDICE DE MATERIAS.

	<b>Página.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.</b>	
<b>El Programa de Mejoramiento de la Gestión en la Modernización del Estado.</b>	<b>4</b>
1. Programa de Mejoramiento de la Gestión.	4
2. Estructura del Programa Marco.	6
2.1 Programa Marco Básico.	6
2.2 Programa Marco Avanzado.	7
3. Norma ISO 9001: 2000.	8
3.1 Principios de la Norma ISO 9001: 2000.	9
a) Organización enfocada al Cliente.	9
b) Liderazgo.	9
c) Involucramiento del Personal	9
d) Resultado deseado.	9
e) Identificar, comprender y administrar un sistema de procesos.	9
f) Mejoramiento Continuo	9
g) Toma de decisiones basadas en hechos.	9
h) Relación de mutuo beneficio con los proveedores.	10
3.2 Clientes según la Norma ISO 9001: 2000.	10
a) Cliente Interno	10
b) Cliente Externo.	10
3.3 Enfoque de Procesos.	10
3.4 Sistema de Gestión de Calidad Basado en Procesos.	12
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>Unidad de Auditoría Interna de la Subsecretaría de Telecomunicaciones.</b>	<b>13</b>
1. Descripción del Servicio.	13
1.1 Visión.	13
1.2 Misión.	13
1.3 Organización Funcional de la Subsecretaría	14
2. Política de Calidad del Servicio.	15
2.1 Organización para la Calidad.	15
2.2 Sistemas SUBTEL bajo Norma ISO 9001: 2000	16
a) Sistema de Planificación y Control de Gestión.	16

b) Sistema de Evaluación del Desempeño.	16
3. Unidad de Auditoría Interna.	16
3.1 Funciones de la Unidad de Auditoría Interna.	17

### **CAPÍTULO III**

#### **Implementación de la Norma ISO 9001: 2000 en la Unidad de Auditoría Interna de la Subsecretaría de Telecomunicaciones**

1. Preparación del Sistema de Auditoría Interna mediante el Programa Marco Básico.	19
1.1 Sistema de Auditoría Interna.	19
1.2 Productos entregados por la Unidad de Auditoría Interna a los Organismos Validadores	21
2. Implementación ISO 9001: 2000 en la Unidad de Auditoría Interna de Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL).	21
2.1 Esquema Básico de Procedimientos de Auditoría Interna de la SUBTEL.	23
2.2 Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad de Auditoría Interna de SUBTEL basado en procesos.	24
2.3 Descripción detallada de los Procesos de Auditoría bajo Norma ISO.	25
a) Identificación de Necesidades.	25
b) Planificación de Auditorías	25
c) Programación y Ejecución de Auditorías.	26
d) Seguimiento Compromisos Auditoría	26
e) Elaboración Informe Final.	27

### **CAPÍTULO IV**

#### **Metodología de la Investigación.**

1. Problema de Investigación.	28
2. Objetivos de la Investigación	28
2.1 Objetivo General.	28
2.2 Objetivos específicos.	29
3. Hipótesis.	29
4. Variables de Estudio.	29
4.1 Mejoramiento Continuo.	29
4.2 Relación de la Unidad con los Clientes.	30
4.3 Cumplimiento de las funciones de la Unidad de Auditoría.	30
5. Diseño de la Investigación	30
6. Fuentes de Información.	30
6.1 Fuentes de Información Primaria.	30
a) Realización de Práctica Profesional.	30

b) Consultas Directas.	30
c) Entrevistas.	30
6.2 Fuentes de Información Secundarias.	31
7. Descripción de la Muestra.	31
8. Descripción del Instrumento de Recolección de Datos.	31

## **CAPÍTULO V**

<b>Análisis e interpretación de la información recopilada.</b>	<b>33</b>
Entrevista N° 1	33
Entrevista N° 2.	35
1. Principales aspectos en los que ha contribuido la implementación de la Norma ISO 9001:2000 en la Unidad de Auditoría.	38
2. Análisis según variables de estudio.	39
2.1 Mejoramiento Continuo.	39
2.2 Relación con los Clientes.	40
2.3 Cumplimiento de las Funciones de la Unidad.	41

## **CONCLUSIONES 42**

<b>BIBLIOGRAFÍA 46</b>	<b>46</b>
1. Documento Técnicos.	46
2. Cuerpos Legales.	47
3. Referencias Electrónicas.	47

<b>ANEXOS. 49</b>	<b>49</b>
1. Áreas y Sistemas del Programa Marco	49
2. Áreas y Sistemas incluidos en el Programa Marco Avanzado.	49
3. Organización del Sistema de Gestión de Calidad de la Subsecretaría de Telecomunicaciones.	51
4. Área: Planificación/ Control/ Gestión Territorial Integrada Sistema de Auditoría Interna	52
5. Diagrama de Flujo, Proceso de Identificación de Necesidades.	53
6. Diagrama de Flujo, Proceso de Planificación de Auditorías.	54
7. Diagrama de Flujo, Proceso de Programación y Ejecución de Auditorías.	55
8. Diagrama de Flujo, Proceso de Seguimiento de Compromisos de Auditoría.	58
9. Diagrama de Flujo, Proceso de Elaboración Informe Final.	59



## INTRODUCCIÓN.

En la actualidad se busca que los servicios públicos cumplan con las necesidades de los usuarios con eficacia, eficiencia y excelencia, es por ello que en la Administración Pública se implementan permanentemente alternativas de mejora y modernización. Así entonces con la finalidad de mejorar los servicios proporcionados se van incorporando nuevos conceptos y nuevas ideas, muchas de las cuales además, tuvieron su origen en el ámbito privado.

Desde el contexto anterior, una de estas herramientas es la Norma ISO 9001: 2000, la que se ha integrado en los servicios públicos a través del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), específicamente con la ejecución del Programa Marco Avanzado.

Actualmente conceptos como “servicio de calidad”, “excelencia”, “eficacia”, “eficiencia”, “satisfacción del usuario” entre otros, han sido incorporados en las políticas de los servicios del estado y cuestionados de forma constante por los usuarios, tanto de forma individual como colectiva, a través de las organizaciones de la sociedad civil.

El presente trabajo en particular, se preocupa de trabajar el concepto de Calidad en la Administración Pública, específicamente mediante la interpretación de ésta a través de la norma ISO 9001: 2000, es decir, desde la perspectiva de satisfacción del cliente, considerando que su implementación permite a los servicios obtener una certificación respecto del cumplimiento de un estándar mínimo de calidad, en relación al servicio entregado.

El hecho de tener una certificación que permita demostrar que el servicio cumple con un estándar mínimo de calidad respecto de lo que entrega a sus usuarios, lo que en teoría debería proporcionar cierta seguridad a los usuarios en particular y a la sociedad en general respecto del servicio entregado. Sin embargo, es importante analizar si es que al ser una herramienta que tiene su origen en la administración privada puede adaptarse y posteriormente aplicarse de forma íntegra y efectiva en los procesos de la administración pública, principalmente debido a que sus procesos son mucho más estructurados y la

cultura organizacional de la gran mayoría de los funcionarios del servicio es mucho más rígida.

Así entonces, el problema que trata el presente trabajo de título, consiste en analizar la implementación de la Norma ISO 9001: 2000, mediante el Programa Marco Avanzado, en la Unidad de Auditoría Interna de la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile y su impacto en la mejora de los procesos que se ejecutan en el servicio, para lo que se han formulado los siguientes objetivos:

#### Objetivo General.

Analizar la contribución de la incorporación de la Norma ISO 9001: 2000 como herramienta proveniente de la administración privada, a los procesos de la administración pública, en la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile.

#### Objetivos Específicos.

a) Describir la forma en que se incorporó la norma ISO 9001: 2000 en la administración Pública

b) Determinar como se ha implementado la Norma ISO en la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile

c) Definir las funciones del sistema de Auditoría Interna de la Subsecretaría de Telecomunicaciones.

d) Identificar los procesos del sistema de Auditoría Interna en lo que se ha aplicado la Norma ISO 9001: 2000.

e) Comparar el funcionamiento del sistema de Auditoría Interna antes y después de implementar la norma ISO 9001: 2000 desde la perspectiva de los funcionarios.

En relación a los contenidos de la investigación, al interior del Capítulo I “El Programa de Mejoramiento de la Gestión en la Modernización del Estado” se encuentran los principales aspectos del Programa de Mejoramiento de la Gestión y de la Norma ISO 9001: 2000; esto, con el objeto de conocer los principales aspectos y alcances de este programa, así como la forma en que se implementa en los servicios públicos, especialmente el Programa Marco Avanzado, a través del cual se incorpora la Norma ISO. El Capítulo II “Unidad de Auditoría Interna de la Subsecretaría de Telecomunicaciones” presenta la información necesaria para conocer realidad del servicio

y delimitar la unidad en estudio. Por su parte en el Capítulo III “Implementación de la Norma ISO 9001: 2000 en la Unidad de Auditoría Interna de la Subsecretaría de Telecomunicaciones” se presenta la forma en que se implementó la Norma en los diferentes procesos de la Unidad en estudio, con el objeto determinar cómo se estructuran con la aplicación de la Norma.

Para establecer cuáles han sido los cambios que se han generado en la Unidad con la implementación de la Norma, se utilizará una metodología cualitativa, ya que es la forma más factible de recopilar la mayor cantidad de información respecto del tema de estudio.

Debido a su función fiscalizadora, la Unidad de Auditoría Interna constituye uno de los ejes fundamentales para el mejoramiento del servicio. Es por ello que se hace indispensable tener claridad respecto a los procesos que la Unidad ejecuta. Resulta indispensable entonces, determinar sí las herramientas de mejoramiento que se implementan, en este caso la Norma ISO 9001: 2000 ha generado mejoras efectivas y de ser así, cuales son los ámbitos que se han visto beneficiados.

# CAPÍTULO I

## EL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO.

### 1. Programa de Mejoramiento de la Gestión.

El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), es un instrumento de Control de Gestión, para los procesos y actividades de los servicios públicos que tiene el objetivo de medir, evaluar y mejorar su desempeño y que es administrado por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES). El PMG comenzó a implementarse en el año 1998 con la aplicación de la Ley N° 19.553 "Concede asignación de modernización y otros beneficios", la que en su artículo 6° establece que "(...) el incremento por desempeño institucional se concederá en relación a la ejecución eficiente y eficaz por parte de los servicios, de los programas de mejoramiento de la gestión. Dichos programas incluirán objetivos específicos a cumplir cada año, cuyo grado de cumplimiento será medido mediante indicadores de gestión u otros instrumentos de similar naturaleza."<sup>1</sup>

El PMG se "(...)origina como parte de un sistema de relaciones laborales entre directivos y funcionarios del sector público que potencie el trabajo en equipo, que entregue más responsabilidades a los funcionarios y que establezca incentivos al trabajo bien desempeñado(...), a partir de la definición de una misión, objetivos estratégicos y objetivos de gestión para cada institución del sector público, incorporar iniciativas, de mejor gestión y sistemas administrativos, capacitación y otros elementos necesarios para desarrollar de manera más eficaz, eficiente, y flexible los procesos administrativos que, a su vez, conduzcan al logro de su misión institucional."<sup>2</sup>

De esta forma se generó un sistema que permite por una parte generar proceso de mejora constante en los servicios entregados a los ciudadanos y por otra que los funcionarios públicos reciban un incentivo económico por desempeñar bien su trabajo, el

---

<sup>1</sup> Ley N° 19.553 "Concede asignación de modernización y otros beneficios.", Art. 6° Inciso 1, p. 4.

<sup>2</sup> Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Diccionario de Administración Pública Chilena, 2a Edición, 2002, p. 165.

que se hace efectivo en el año siguiente. Este beneficio está definido por Ley y para el “(...) año 2009 será de un 7% siempre que la institución haya alcanzado un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 3,5% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%”.<sup>3</sup>

A partir del año 2000 “(...) se consideró necesario perfeccionar la elaboración y aplicación de este instrumento con el objeto de contribuir a partir del año 2001 al desarrollo de áreas estratégicas para la gestión pública”<sup>4</sup> contribuyendo al mejoramiento continuo de las prácticas en los servicios públicos.

Se definieron “etapas de desarrollo o estados de avance posibles de los sistemas de gestión vinculados a las áreas de mejoramiento. Cada etapa de desarrollo fue definida especificando claramente sus contenidos y exigencias, constituyendo un objetivo de gestión posible de comprometer en un programa anual. De este modo y hasta ahora, con el cumplimiento de la etapa final, el sistema debe alcanzar su completo desarrollo según características y requisitos básicos”<sup>5</sup>, dando origen a una planificación definida y ordenada, la que hoy en día se conoce como Programa Marco Básico.

Con el objetivo de tener una mejora constante y también tener un reconocimiento de parte de la sociedad, durante el “(...) año 2005 se introducen los primeros elementos para transitar hacia un mecanismo de certificación externa de sistemas de gestión para los servicios públicos –reconocido internacionalmente a través del las Normas ISO.”<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Requisitos Técnicos y Medios de Verificación Programa de Mejoramiento de la Gestión año 2009 Cap. 1 Antecedentes, p. 3 en : [http://www.dipres.cl/572/articulos-44338\\_doc\\_pdf4.pdf](http://www.dipres.cl/572/articulos-44338_doc_pdf4.pdf) (revisado el 23 de abril de 2009)

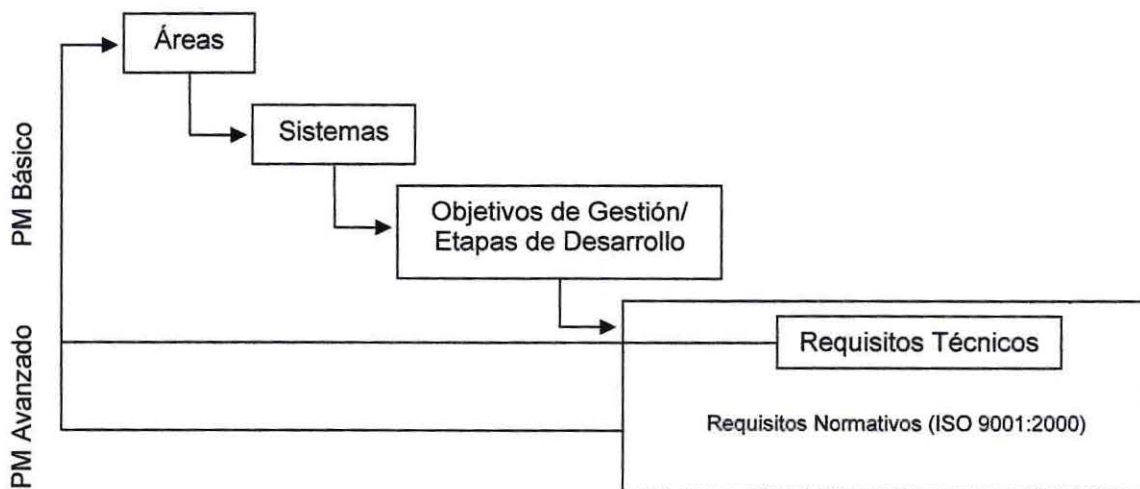
<sup>4</sup> Ministerio Secretaría General de Gobierno, Guía Metodológica 2007 Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s, 5° Edición, Chile, cap. II Programa de Mejoramiento de La Gestión, p. 25.

<sup>5</sup> *Ibíd.* op. cit.

<sup>6</sup> “Mecanismos de Certificación Externa de Sistemas de Gestión de los PMG”, citado en: Dirección de Presupuestos, Requisitos Técnicos y Medios de Verificación Programa de Mejoramiento de la Gestión Año 2006, 2006, cap. 1 Antecedentes, p. 2.

A partir de entonces la ejecución del PMG quedó estructurada de forma sistemática a través del Programa Marco el que considera “un conjunto de principios ordenadores de este trabajo y orientadores de su desarrollo en el tiempo.”<sup>7</sup> Este programa establece áreas de mejoramiento, en: “recursos humanos, calidad de atención de usuarios, planificación y control de gestión, administración financiera y enfoque de género.”<sup>8</sup> Cada una, dividida en sistemas de gestión (Anexo 1) y que son cumplidas a través de estados de avance. Se establece a partir de ese momento un Programa Marco Básico y un Programa Marco Avanzado.

## 2. Estructura del Programa Marco.



Fuente: Universidad de Santiago de Chile.<sup>9</sup>

### 2.1 Programa Marco Básico:

“Se refiere al conjunto de áreas, sistemas y etapas de desarrollo que contienen los objetivos de gestión de los sistemas en las etapas anteriores a la estandarización bajo norma ISO. Esto significa que considera sólo los requisitos que son actualmente

<sup>7</sup> Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Requisitos Técnicos y Medios de Verificación, Programa de Mejoramiento de la Gestión año 2008, 2008, cap. 1 Antecedentes, p. 4

<sup>8</sup> *Ibid.* op. cit.

<sup>9</sup> Israel Luna, Carvallo Eliana, Programa de Mejoramiento de la Gestión, PMG, y las Normas ISO 9001: 2000, Santiago, Universidad de Santiago de Chile, 2008, p. 18.

En: [www.dcs.usach.cl/arch/doc/PMG%20y%20Normas%20ISO%20-%20Sra.%20Carvallo.pdf](http://www.dcs.usach.cl/arch/doc/PMG%20y%20Normas%20ISO%20-%20Sra.%20Carvallo.pdf) – (revisado el 22 de agosto de 2008.)

acreditados por instituciones del ejecutivo, externas a los Servicios que implementan los sistemas del PMG y que conforman la Red de Expertos.”<sup>10</sup>

## 2.2 Programa Marco Avanzado:

“Consiste en la aplicación del mecanismo de certificación externa de los sistemas del Programa Marco del PMG para los servicios públicos bajo las exigencias de la Norma Internacional ISO 9001: 2000.”<sup>11</sup>

Los sistemas de gestión de calidad establecidos en el Programa Marco son certificados por “una empresa certificadora, previamente seleccionada, de acuerdo al modelo certificable implementado y las Normas Internacionales integradas al sistema de gestión.”<sup>12</sup>

El proceso de certificación de los sistemas se hace de forma gradual, sólo “ingresan los servicios que cumplan las etapas finales del programa Marco Básico y las instituciones eligen al menos dos sistemas al año de entre siete en proceso de certificación ISO.”<sup>13</sup> (Anexo 2)

Es así como los servicios públicos van implementando todos los principios del sistema de Gestión de Calidad, según la Norma ISO 9001: 2000, y van mejorando su funcionamiento de forma gradual y paulatina, es importante destacar que una vez que los servicios son certificados deben someterse a procedimientos periódicos de re – certificación que permiten evaluar si su funcionamiento y sus resultados siguen siendo conforme a los requisitos de la Norma.

Para la aplicación del Programa Marco en cada servicio se debe crear el Comité de Calidad, lo que implica que se asignan nuevas funciones, roles y responsabilidades

---

<sup>10</sup> Dirección de Presupuestos, Requisitos Técnicos y Medios de Verificación, Programa de Mejoramiento de la Gestión año 2008, 2008, cap. 1 Antecedentes, p. 10

<sup>11</sup> *Ibid.* op. cit.

<sup>12</sup> Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Descripción del Proceso de Certificación ISO 9001: 2000 PMG Avanzado, Santiago, División Control de Gestión, 2006, p. 2.

<sup>13</sup> Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Requisitos Técnicos y Medios de Verificación, Programa de Mejoramiento de la Gestión año 2008, 2008, cap. 1 Antecedentes, p. 4.

tanto a los funcionarios, como a los directivos del servicio. Este Comité está conformado por las siguientes funciones:

- a) "Presidente
- b) Representante de la Dirección.
- c) Coordinador de Calidad
- d) Auditores Internos de Calidad
- e) Funcionarios dueños de Procesos"<sup>14</sup>

### **3. Norma ISO 9001: 2000.**

La Norma ISO 9001: 2000 "Sistemas de Gestión de la Calidad" establece los requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad para cualquier clase de organización, cuando:

"Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables, y; aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables."<sup>15</sup>

Para ello la norma establece que la calidad se relaciona con "la satisfacción del cliente. Un producto o servicio de calidad es aquel que se ajusta a las especificaciones del cliente y satisface sus necesidades en una adecuada relación de costo- beneficio.

En este contexto un producto no puede definirse en sí mismo como de alta o baja calidad, es el cliente quien define el contexto en el cual el producto debe ser catalogado."<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones Manual de Calidad, versión 2.0, Santiago, 2006, Sección 2 Descripción de la Empresa, 2.2 Estructura Organizacional, ps. 3 y 4.

<sup>15</sup> Secretaría Central ISO, Norma Internacional ISO 9001: 2000 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, Traducción Certificada, Ginebra, Suiza, p. 1

<sup>16</sup> Surlatina Consultores, Qualinet red de gestión integral y calidad, Taller de Conceptos Básicos de Calidad, Conceptos Básicos para el Desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad Basado en las Normas ISO 9000, 2002 p. 6

Para alcanzar la calidad las organizaciones deben desarrollar la capacidad de satisfacer las exigencias de los clientes, a través de la generación de mecanismos de evaluación de sus productos o servicios, basados en los niveles de satisfacción de quienes los consumen.

### 3.1 Principios de la Norma ISO 9001: 2000

Con el objetivo de mejorar el desempeño de las organizaciones en el largo plazo la Norma ISO 9001: 2000 establece un conjunto de ocho principios enfocados a la satisfacción de las necesidades de los clientes y considerando también otros factores como las expectativas funcionarias, los proveedores, y la sociedad en general. Estos principios son los siguientes:

a) "Organización enfocada al Cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades presentes y las futuras de sus clientes, conocer sus requerimientos y esforzarse por superar sus expectativas.

b) Liderazgo: los líderes establecen unidad de propósito de la organización. Ellos deberían crear y mantener el ambiente interno en que la gente se involucre totalmente en alcanzar los objetivos de la organización.

c) Involucramiento del personal: la gente en todos los niveles son la esencia de una organización y su total involucramiento permite usar sus capacidades para el beneficio de la organización.

d) Un resultado deseado se logra más eficientemente cuando se relacionan los recursos y las actividades y se administran como un proceso.

e) Identificar, comprender y administrar un sistema de procesos interrelacionados para alcanzar un objetivo determinado mejora la eficacia y eficiencia de la organización.

f) Mejoramiento continuo: el mejoramiento continuo debería ser un objetivo permanente de la organización.

g) Toma de decisiones basadas en "Hechos": las decisiones efectivas son aquellas que se toman sobre la base de análisis de datos e información.

h) Relación de Mutuo Beneficio con Proveedores: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa mejora la capacidad de ambos para crear valor.”<sup>17</sup>

### 3.2 Clientes según la norma ISO 9001: 2000.

La ISO 9001: 2000 distingue entre dos tipos de clientes:

a) “Cliente Interno: toda persona o miembro de la organización quien requiere del resultado o producto de uno de los procedimientos internos pertenecientes a alguno de los sistemas que comprenden el alcance del sistema de gestión de calidad.

b) Cliente Externo: toda persona o entidad no perteneciente a la organización, quien requiere del resultado o producto de uno de los procedimientos internos pertenecientes a alguno de los sistemas que comprenden el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.”<sup>18</sup>

El concepto de cliente determina una condición en la que las personas se relacionan con las organizaciones, dado por su capacidad de exigir la satisfacción de una necesidad de acuerdo a sus requerimientos, y la obligación que tiene la organización respectiva de cumplirlos.

### 3.3 Enfoque de procesos.

La norma ISO 9001. 2000 basa su trabajo en procesos “para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos”<sup>19</sup>. Entendiendo a los procesos como el “conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio.”<sup>20</sup> Se puede afirmar que mediante el examen del trabajo realizado por la organización a través de procesos, gracias su análisis, teniéndolos previamente establecidos y debidamente documentados, la organización funcionará con mayor eficacia, evitará errores y mayores costos de

---

<sup>17</sup> Qualinet Red de Gestión Integral y Calidad, Surlatina Consultores, Los principios de Gestión de Calidad y Guía para su Aplicación Práctica, 2000, pp. 2 – 9.

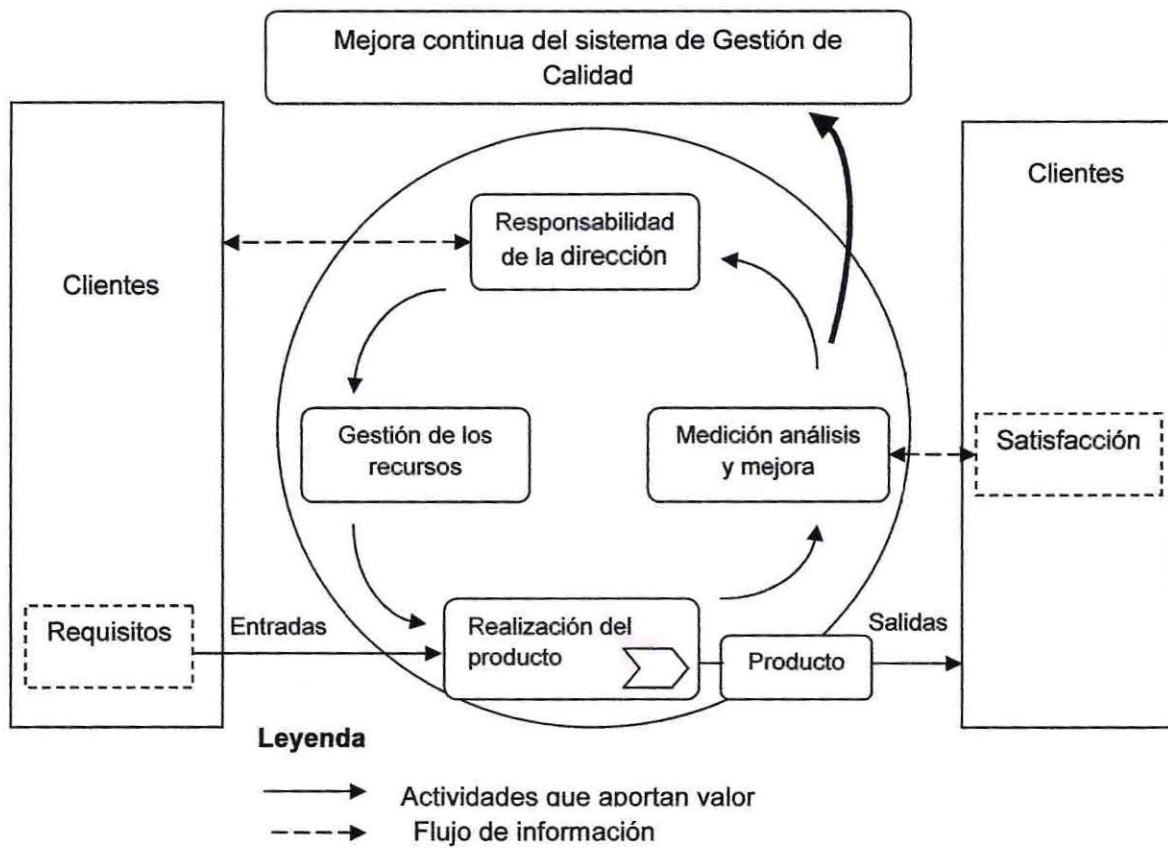
<sup>18</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones Manual de Calidad, versión 2.0, Santiago, 2006, Sección 3 Términos y Definiciones, 3.2 Conceptos y Terminología, p. 1.

<sup>19</sup> Norma Internacional ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos, Número de Referencia ISO 9001: 2000, Suiza, Introducción, 0.2 Enfoque basado en procesos, p. VI.

<sup>20</sup> Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Diccionario de Administración Pública Chilena, 2a Edición, 2002, p. 163.

producción que disminuyen su competitividad, provocando un desmedro de la calidad de los productos o servicios y una disminución de la satisfacción de los clientes.

### 3.4 Sistema de Gestión de Calidad Basado en Procesos.



Fuente: Norma ISO 9001: 2000 Sistemas de Gestión de Calidad<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Norma Internacional ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos, Número de Referencia ISO 9001: 2000, Suiza, Introducción, 0.2 Enfoque basado en procesos, p. VII.

## CAPÍTULO II

# DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE LA SUBSECRETARÍA DE TELECOMUNICACIONES (SUBTEL).

### 1. Descripción del Servicio.

La Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile es un servicio público dependiente del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, reporta jerárquicamente al Ministro de Transportes y Telecomunicaciones y es dirigida y gerenciada por un subsecretario.

Tiene su origen en la necesidad de “un organismo superior para dirigir, orientar, controlar, fomentar y desarrollar las telecomunicaciones en Chile; con un alto nivel técnico profesional, específico para las telecomunicaciones y suficientemente dinámico y ejecutivo para cumplir sus funciones y la importancia de las telecomunicaciones como factor para el desarrollo socioeconómico del país.”<sup>22</sup>

#### 1.1 Visión:

“Ser un servicio público de excelencia que contribuya en forma decisiva y permanente al éxito de las políticas de gobierno, en el ámbito de las Tecnologías de Información y Comunicación.”<sup>23</sup>

#### 1.2 Misión:

“Promover el acceso equitativo a las Tecnologías de Información y Comunicación, aumentar la competitividad del mercado y asegurar la debida protección de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones, favoreciendo la igualdad de oportunidades, el desarrollo económico, social y cultural del país y el incremento de la calidad de vida de las chilenas y chilenos”.<sup>24</sup>

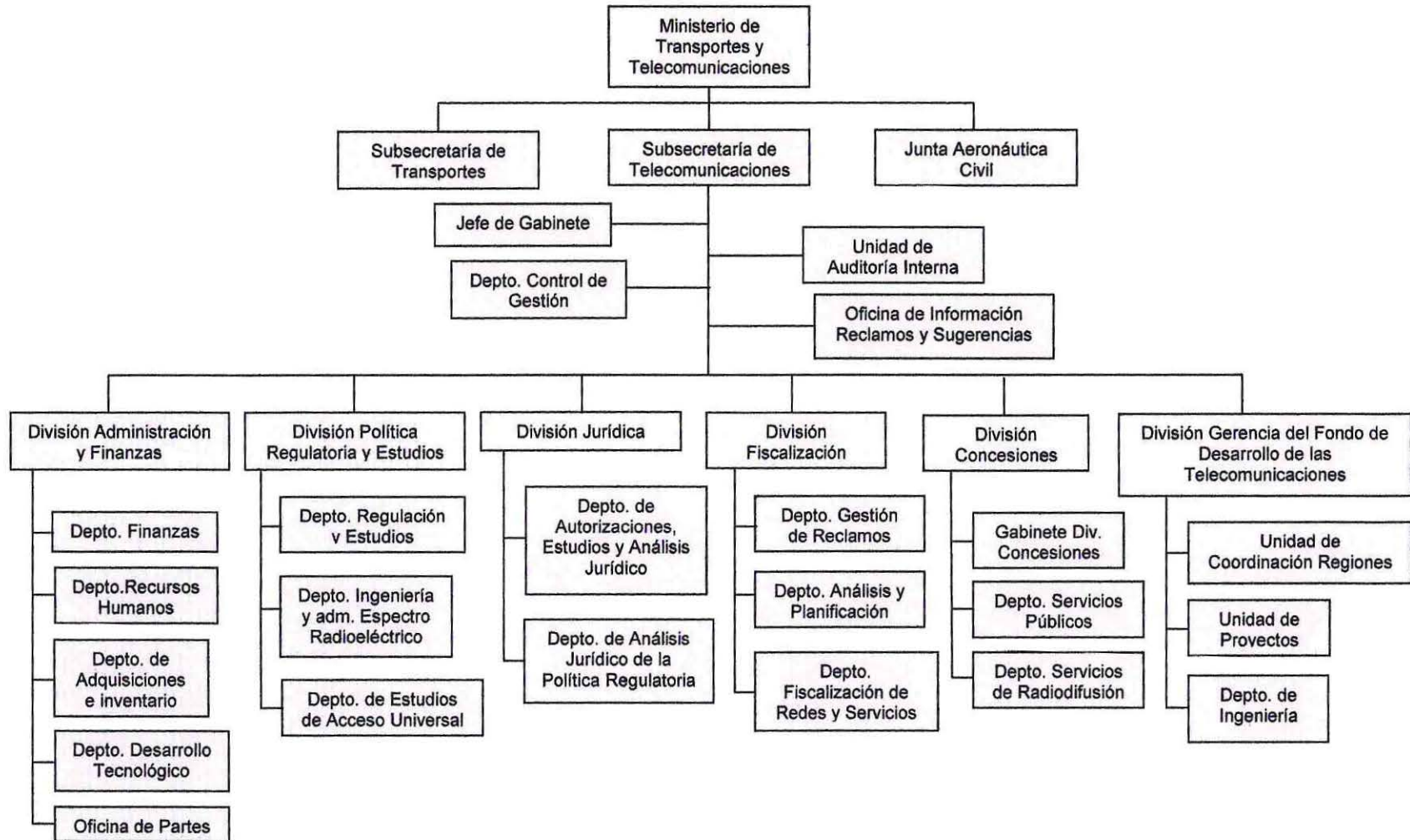
---

<sup>22</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones Manual de Calidad, versión 2.0, Santiago, 2006, Sección 2 Objeto y Campo de Aplicación, 2.1 Breve Reseña Histórica, p. 1

<sup>23</sup> Ver: [http://www.subtel.cl/prontus\\_subtel/site/artic/20070228/pags/20070228161753.html](http://www.subtel.cl/prontus_subtel/site/artic/20070228/pags/20070228161753.html) (revisado el 30 de septiembre de 2008.)

<sup>24</sup> *Ibíd.* op. cit.

1.3 Organización Funcional de la Subsecretaría.<sup>25</sup>



<sup>25</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Organigrama 2008, p. 1.

## 2. Política de Calidad del Servicio.

Para la implementación de la Norma ISO 9001: 2000 el servicio ha establecido un Sistema de Gestión de Calidad (Anexo 3) basado en un método de “administración y trabajo cuya metodología permite incrementar la satisfacción del ciudadano y la eficiencia personal y organizacional de la Subsecretaría, generando una cultura orientada a la calidad.”<sup>26</sup> La aplicación de este sistema tiene por objetivo garantizar al ciudadano la entrega de un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades y generar mecanismos de retroalimentación que le permitan al servicio establecer elementos de mejoramiento continuo.

Para el cumplimiento de los requisitos de sus clientes los objetivos del sistema abarcan tres puntos importantes:

- “El Mejoramiento Continuo como actividad permanente donde hay una autorregulación de los procesos internos (...)
- Esta autorregulación va asociada a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos (...)
- La capacitación y el desarrollo de las competencias de los funcionarios para que logren el mejoramiento continuo y puedan dar respuesta a las necesidades de los usuarios internos y externos.”<sup>27</sup>

### 2.1 Organización para la Calidad.

En la Subsecretaría de Telecomunicaciones la conformación del Comité de Calidad que distribuye las responsabilidades y funciones del Sistema de Gestión de Calidad se ha hecho de la siguiente forma:

---

<sup>26</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Sistema de Gestión de Calidad de SUBTEL, p. 1

En: [http://www.subtel.cl/prontus\\_subtel/site/artic/20070228/pags/20070228161753.html](http://www.subtel.cl/prontus_subtel/site/artic/20070228/pags/20070228161753.html) (revisado el 30 de septiembre de 2008)

<sup>27</sup> *Ibíd.* op. cit.

<b>Cargo Comité.</b>	<b>Cargo Subsecretaría.</b>
Presidente	Subsecretario
Presidente Subrogante	Jefe Gabinete de la Subsecretaría de Telecomunicaciones
Representante de la Dirección	Jefe Departamento Control de Gestión
Integrante	Jefe División
Integrante	Jefe Departamento
Integrante	Coordinador de Calidad
Integrante	Auditor Interno

Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones.<sup>28</sup>

## 2.2 Sistemas de SUBTEL Bajo Norma ISO 9001: 2000

Los sistemas que ya se han certificado por los organismos externos, y que por lo tanto han cumplido satisfactoriamente todas las etapas del PMG, tanto las del Programa Marco Básico como las del Programa Marco Avanzado son los siguientes:

### a) “Sistema de Planificación y Control de Gestión

Alcance del sistema: diseño, desarrollo e implementación del Sistema de información de Gestión (SIG) y Análisis y Emisión de Informes de gestión para la toma de decisiones de las Divisiones y Autoridades del Servicio.

### b) Sistema de Evaluación del Desempeño:

Alcance del sistema: aplicación, Implementación, Análisis y Seguimiento de las Evaluaciones de Desempeño de los Funcionarios del Servicio.”<sup>29</sup>

## 3 Unidad de Auditoría Interna.

La Unidad de Auditoría Interna de la Subsecretaría de Telecomunicaciones tiene la responsabilidad de “desarrollar e implementar un Sistema que apoye la gestión del

<sup>28</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Sistema de Gestión de Calidad de SUBTEL, p. 3.

En: [http://www.subtel.cl/prontus\\_subtel/site/artic/20070228/pags/20070228161753.html](http://www.subtel.cl/prontus_subtel/site/artic/20070228/pags/20070228161753.html) (revisado el 30 de septiembre de 2008)

<sup>29</sup> Ibíd. op. cit.

Subsecretario en el cumplimiento de sus objetivos, funciones y responsabilidades, agregando valor a la organización, promoviendo el cumplimiento de normas sobre probidad administrativa, y asegurando el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, mediante la generación y fortalecimiento de una estrategia de prevención y mejoramiento continuo, que permita contar con controles efectivos que mitiguen los riesgos asociados a la gestión(...) asimismo es responsable de (...) verificar el funcionamiento del sistema de control interno, manteniendo informado al Jefe de Servicio sobre la adecuación y efectividad de los procedimientos, además de las normas, políticas e instrucciones destinadas a asegurar la razonabilidad del sistema”<sup>30</sup>

### 3.1 Funciones de la Unidad:

Las funciones de la Unidad de Auditoría Interna son las siguientes:

- “Evaluar en forma permanente el sistema de control interno institucional, efectuando las recomendaciones para su mejoramiento.
- Evaluar el grado de economía, eficiencia, eficacia y equidad con que se utilizan los recursos humanos, financieros y materiales del Servicio.
- Promover la adopción de mecanismos de autocontrol en las unidades operativas
- Verificar la existencia de adecuados sistemas de información, su confiabilidad y oportunidad.
- Promover la coherencia de las políticas y actividades de la Unidad de Auditoría Interna del Servicio, con aquellas emanadas de la autoridad Presidencial, de las orientaciones dadas por el Consejo de Auditoría, y respecto de la acción de otros organismos del Estado.
  - de la organización.
- Elaborar informes especiales para el Jefe de Servicio en los que se alerte sobre anomalías graves o posibles infracciones legales, que requieran urgente acción o rectificación.
- Efectuar el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas, emanadas de los informes de Auditoría, aprobadas por la autoridad.
- Participar en el Comité de Auditoría Ministerial y/o Regional a través del Jefe de dicha Unidad o su representante.

---

<sup>30</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Resolución Exenta N°4.289, Modifica el Estatuto de la Unidad de Auditoría, Santiago, p. 1.

- Asegurar la implementación de los compromisos de seguimiento frente a los hallazgos y recomendaciones de auditoría.

- Responder a las instrucciones específicas que sobre la materia ha impartido S.E. la Presidenta de la República a la Administración y a las especificaciones y orientaciones técnicas emanadas del Consejo de Auditoría para el fortalecimiento de las estructuras de auditoría interna.

- Lograr un alto grado de satisfacción de los clientes, cumpliendo con los requisitos por ellos estipulados.

- Establecer una cultura de mejora continua y productividad, en todos los procesos de la Unidad de Auditoría Interna. Riesgos en la Institución.

- Propiciar y promover programas de prevención y de probidad administrativa.

- Las demás funciones que por ley, reglamento u otra norma le sean asignadas, en tanto no sean funciones de línea u otras que pudiesen afectar su independencia y objetividad, tales como Representante de la Dirección, Coordinador para los Sistemas de Gestión de Calidad, auditor interno de calidad, Auditor líder o Encargado del proceso de auditorías internas de calidad (ISO 19011), entre otras.”<sup>31</sup>

Como sistema aún no está certificado bajo la Norma ISO 9001: 2000, en la actualidad se encuentra en proceso de implementación. Auditoría es parte del área de Planificación y Control de Gestión, y en este contexto tiene como función “disminuir los principales riesgos legales y operativos a los que se expone el Servicio en el desarrollo de sus funciones”<sup>32</sup>. El organismo técnico encargado de validar el sistema es el Consejo de Auditoría General de Gobierno (CAIGG).

---

<sup>31</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Estatuto de la Unidad de Auditoría Interna de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, Santiago, p. 2.

<sup>32</sup> Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Banco Interamericano de Desarrollo, Funcionamiento de Sistema de Control de Gestión en el Sector Público: el caso de la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile, Chile, p. 10.

# CAPÍTULO III

## IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001: 2000 EN LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE LA SUBSECRETARÍA DE TELECOMUNICACIONES.

### 1. Preparación del Sistema de Auditoría Interna mediante el Programa Marco Básico.

Para la implementación de la Norma ISO 9001:2000, la Unidad de Auditoría debió prepararse cumpliendo previamente con la totalidad de las etapas del Programa Marco Básico. El que tiene como objetivo "(...) Crear y fortalecer las Unidades de Auditoría, con el objeto de desarrollar en forma permanente y continua, auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión (...)"<sup>33</sup>

#### 1.1 Sistema de Auditoría Interna.

Etapa	N° Objetivo	Descripción Objetivos
Etapa 1	1	La institución crea formalmente la Unidad de Auditoría Interna, considerando al menos el nombramiento formal del jefe de la unidad, su dependencia directa del jefe de Servicio y sus objetivos son concordantes con las orientaciones estratégicas de la institución.
	2	La institución formula y/o actualiza el Estatuto de Auditoría interna, aprobado por el Jefe de Servicio
	3	La institución informa los antecedentes de funcionamiento de la Unidad de Auditoría, realizando un análisis de fortalezas y debilidades de la Unidad de Auditoría, identificando las competencias específicas que requieren para el funcionamiento de la Unidad y participación en los Comité de Auditorías Ministeriales y Regionales.

<sup>33</sup> Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Año 2009 Programa Marco Básico Documento Técnico, 2008, cap. 4 Programa Marco, Áreas, sistemas y etapas, p. 30.

<b>Etapa 2</b>	<p>4 La institución, a través de la Unidad de Auditoría Interna, elabora un diagnóstico a partir de la Matriz de Riesgos Estratégica, indicando los procesos estratégicos y de soporte, subprocesos y etapas, de manera de priorizar los temas a auditar y fundamentar el Plan Anual de Auditoría.</p> <p>5 La institución, a través de la Unidad de Auditoría Interna elabora un Plan Anual de Auditoría para el año siguiente en base al diagnóstico realizado considerando las tres líneas de auditoría: Institucional, contemplando un número de auditorías congruente con los niveles de criticidad de los riesgos y los recursos humanos disponibles; Ministerial y Gubernamental</p>
<b>Etapa 3</b>	<p>6 La institución, a través de la Unidad de Auditoría Interna ejecuta el Plan Anual de Auditoría correspondiente al período considerando al menos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. aplica los mecanismos de auditoría de acuerdo a la metodología establecida por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, que indica al menos las orientaciones que se deben tener presente para programar, ejecutar e informar la ejecución de los Planes Anuales de Auditoría;</li> <li>ii. realiza las actividades especificadas en el Plan Anual de Auditoría, incluyendo las tres líneas de auditoría (Institucional, Ministerial y Gubernamental).</li> </ul> <p>7 La institución, a través de la Unidad de Auditoría, genera mensualmente informes de resultado de la ejecución del Plan Anual de cada una de las auditorías realizadas con sus respectivos programas, identificando objetivos generales y específicos, alcance, oportunidad y análisis de los resultados, entre otros aspectos.</p> <p>8 La institución, a través de la Unidad de Auditoría, genera anualmente el Informe Final de las auditorías ejecutadas durante el año con el análisis de la ejecución del Plan, la conclusión sobre el resultado del trabajo anual e identificando recomendaciones.</p>
<b>Etapa 4</b>	<p>9 La institución, informa al Consejo de Auditoría las medidas correctivas o preventivas (compromisos) respecto a las recomendaciones señaladas por la Unidad de Auditoría, enviando un informe de seguimiento de los compromisos adoptados por el Servicio.</p> <p>10 La institución, a través de la Unidad de Auditoría, elabora e implementa un Plan de Seguimiento de las recomendaciones formuladas en los informes de auditoría interna, señalando al menos las materias sobre las que se hará seguimiento, los compromisos, plazos y responsables considerando la auditoría contemplada en el Plan, el hallazgo que originó el compromiso y el grado de cumplimiento de éste entre otros aspectos.</p> <p>11 La institución debe cumplir con un porcentaje mínimo de implementación del Plan de Seguimiento con la finalidad de asegurar la disminución del nivel de riesgo existente en la administración de los recursos.</p> <p>12 La institución deberá al menos mantener el grado de desarrollo del sistema de acuerdo a cada una de las etapas tipificadas</p>

Fuente: Programa Marco Básico año 2009.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Año 2009 Programa Marco Básico Documento Técnico, 2008, cap. 4 Programa Marco, Áreas, sistemas y etapas, p. 29.

Una vez que la Unidad concluyó exitosamente las primeras cuatro etapas del PMG, que corresponden al Programa Marco Avanzado y envió todos los productos solicitados a los organismos validadores, es decir, el CAIGG y la DIPRES; pudo comenzar con la implementación de la Norma ISO 9001: 2000.

1.2 Productos entregados por la Unidad de Auditoría Interna a los Organismos Validadores:

- “Resolución de Creación de la Unidad de Auditoría.
- Estatuto de Auditoría Interna.
- Diagnóstico que incluye Matriz de Riesgo Estratégica.
- Plan Anual de Auditoría.
- Programas de Auditoría.
- Informes de Auditoría.
- Informe Final de Ejecución del Plan Anual de Auditoría.
- Plan de Seguimiento que incorpore el Informe de Compromisos del Servicio.
- Informe de los Compromisos implementados
- Informe del grado de implementación de los Compromisos de Seguimiento.”<sup>35</sup>

Sin perjuicio de otros documentos que se le hayan solicitado por parte de la DIPRES o el CAIGG.

## **2 Implementación ISO 9001: 2000 en la Unidad de Auditoría Interna de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL).**

La Implementación de la Norma en la Unidad de Auditoría comenzó el año 2008, una vez que la Unidad cumplió todos estos requisitos del Programa Marco Básico. En la actualidad el sistema de Auditoría Interna se encuentra cumpliendo la quinta etapa (Anexo 4), de un total de ocho que componen el PMG.

---

<sup>35</sup> Consejo de Auditoría General de Gobierno, Programa Marco Básico y Avanzado, Programa de Mejoramiento de la Gestión Sistema de Auditoría Interna- 2009, Documento Técnico N° 43, 2009, p. 56.

Los procedimientos que deben ser documentados por la Norma ISO 9001: 2000 con todos aquellos que tienen los procesos de “Control de documentos”.

- Control de registros
- Acciones correctivas
- Acciones preventivas<sup>36</sup>

En el Sistema de Auditoría Interna deben considerarse y, por lo tanto documentarse todos los procedimientos que “(...) contemplen las fases de: Planificación, Programación, Ejecución, Informe y Seguimiento.”<sup>37</sup>

Bajo la Norma ISO el sistema de Auditoría Interna tiene dos alcances generales:

- La “Planificación, programación, ejecución y seguimiento de Auditorías de carácter preventivas para apoyar el proceso de toma de decisiones de las autoridades del servicio y
- La Planificación, Ejecución de Auditorías, Seguimiento Implementación Compromisos y Emisión de Informes Destinados al Organismo Validador.”<sup>38</sup>

Ambos están basados en el mismo esquema básico de procedimientos y se componen de cinco procesos a los que se aplica la Norma ISO 9001: 2000 y que son:

- a) “Identificación de Necesidades
- b) Planificación de Auditoría
- c) Programación y Ejecución de Auditorías
- d) Seguimiento compromisos de Auditoría
- e) Elaboración de Informe Final<sup>39</sup>

---

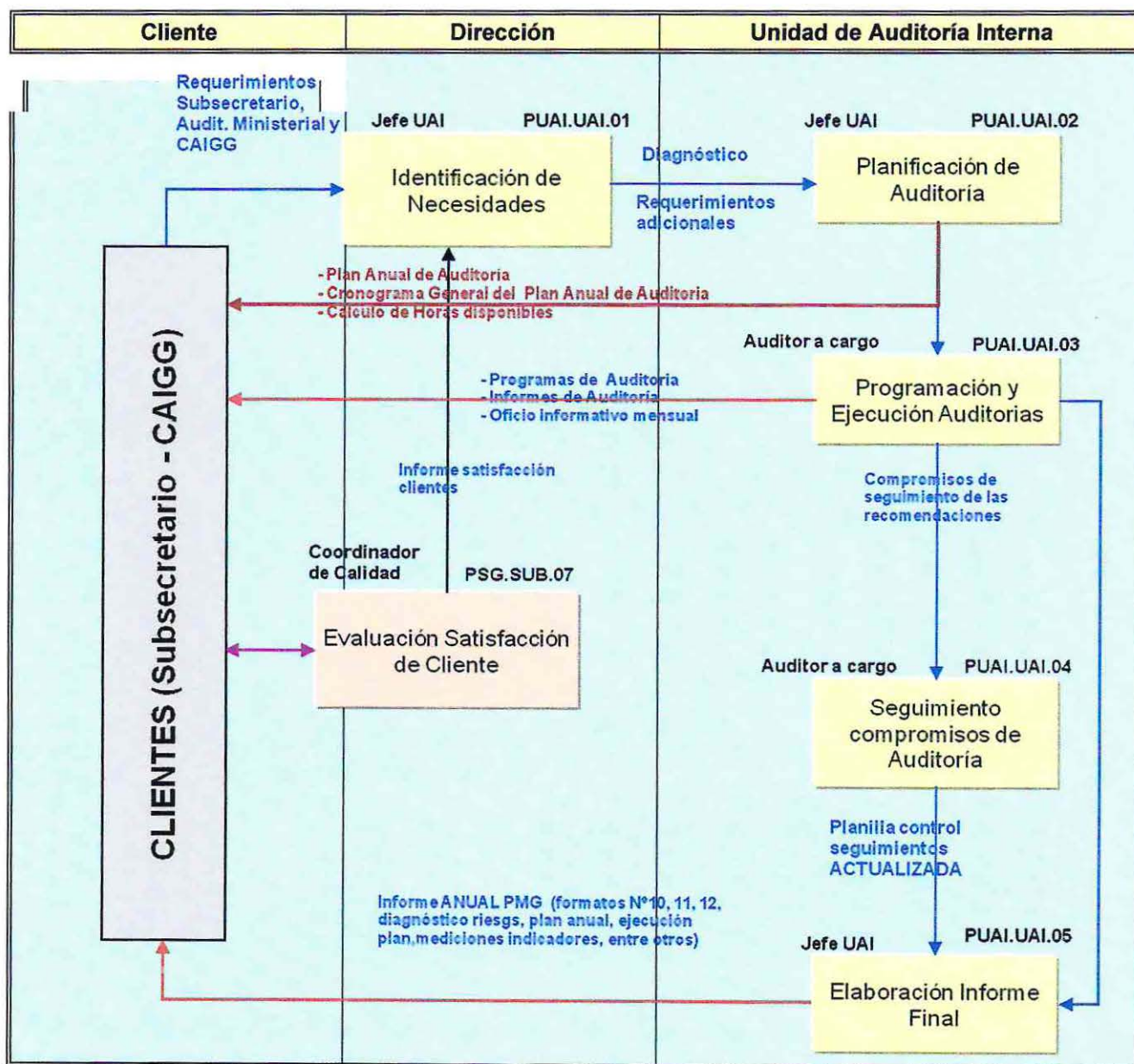
<sup>36</sup> Consejo de Auditoría General de Gobierno, Programa Marco Básico y Avanzado, Programa de Mejoramiento de la Gestión Sistema de Auditoría Interna- 2009, Documento Técnico N° 43, 2009, p. 57.

<sup>37</sup> *Ibíd.* op. cit. p. 58.

<sup>38</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, Mapa PMG Auditoría, alcances, p. 2

<sup>39</sup> *Ibíd.* op. cit. p.1.

2.1 Esquema Básico de Procedimientos del Sistema de Auditoría Interna de la SUBTEL.

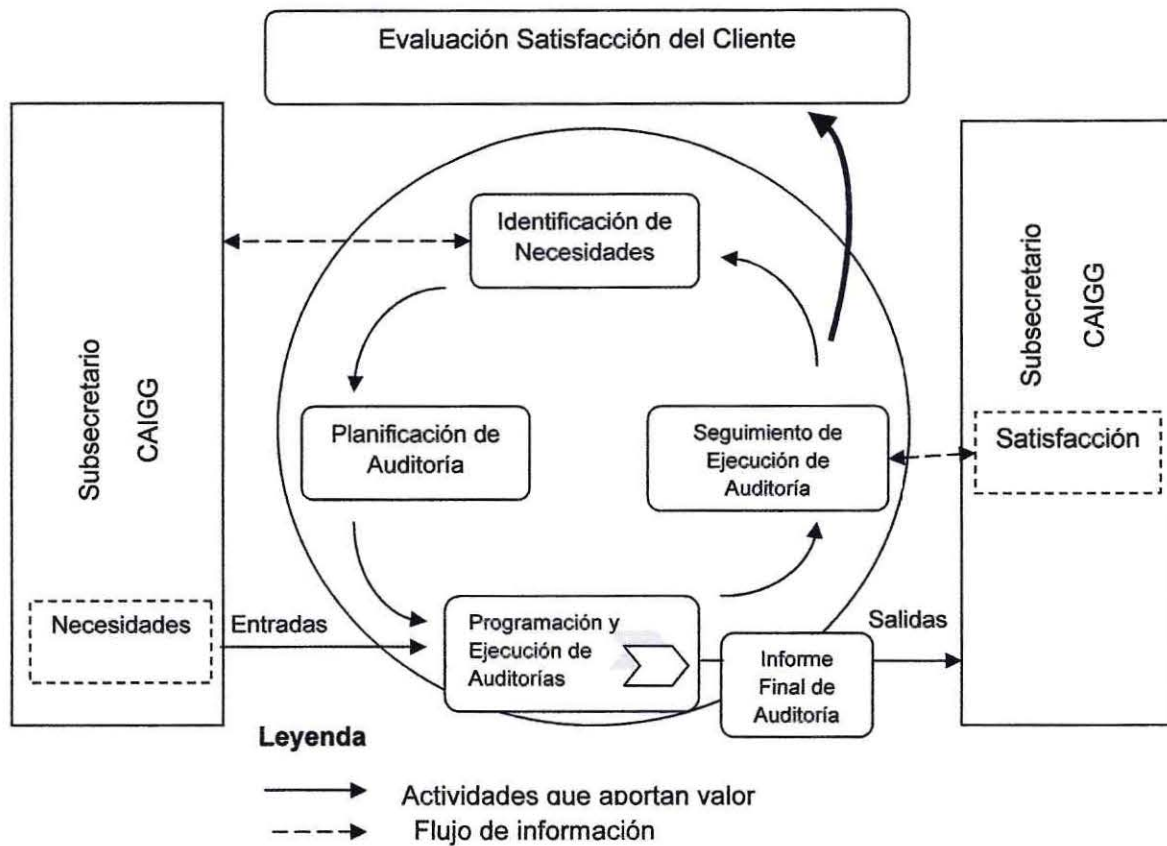


Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, Mapa PMG Auditoría, alcances, p.1

Aplicando el Modelo ISO 9001: 2000 El Sistema de Gestión de la Calidad de la Unidad de Auditoría quedaría de la siguiente forma:

2.2 Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad de Auditoría Interna de SUBTEL basado en Procesos.



\*Figura Basada en el Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad Basado en Procesos.

2.3 Descripción Detallada de los Procesos de la Unidad de Auditoría bajo Norma ISO.

a) "Identificación de Necesidades. (Anexo 5).

Objetivos: Identificar requerimientos de los Clientes para el proceso de Auditoría Interna u otros que se soliciten.

Alcances: Este procedimiento aplica a todas las necesidades de clientes detectadas y formalizadas al Servicio, relativas al sistema de auditoría interna."<sup>41</sup>

Proveedores	Productos	Clientes (Internos y Externos)
Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG)	Diagnóstico de riesgos y ranking de procesos y subprocesos, según criterios definidos por Auditoría Interna.	Jefe Unidad Auditoría Interna (PAUI.UAI.02)
Comité de Gestión de Riesgos		
Subsecretario de Telecomunicaciones		
Auditoría Ministerial	Ficha de Avance PMG	Departamento de Control de Gestión.
Departamento de Control de Gestión		
Dirección de Presupuestos (DIPRES)	Ficha de Avance de Indicadores	Departamento de Control de Gestión.
Evaluación Satisfacción de Clientes		
Elaboración Informe Final		

Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones.<sup>42</sup>

b) "Planificación de Auditoría (Anexo 6).

Objetivos: Planificar el trabajo anual de la Unidad de Auditoría Interna.

Alcance: Comprende los objetivos de Auditoría Gubernamental, Ministerial e Institucional."<sup>43</sup>

<sup>41</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, PUAU.UA.01, Identificación de Necesidades, Ficha proceso, p. 1

<sup>42</sup> *Ibíd.* op. cit.

<sup>43</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, PUAU.UA.02, Planificación de Auditorías, Ficha Proceso, p. 1

<b>Proveedores</b>	<b>Productos</b>	<b>Clientes (Internos y Externos)</b>
Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG)	Plan anual de auditoría aprobado y/o Ajustado	Subsecretario de Telecomunicaciones
Auditoría Ministerial	Cronograma General de Plan Anual de Auditoría	CAIGG
Jefe Unidad Auditoría Interna	Cálculo de Horas disponibles	Auditora a cargo Proceso
Subsecretario	Diagnóstico de riesgos	

Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones<sup>44</sup>

c) "Programación y Ejecución de Auditorías (Anexo 7)

Objetivos: Formular los programas de Auditoría de acuerdo a Plan Anual de Auditoría, ejecutarlas e informarlas oportunamente

Alcance: Comprende los objetivos de Auditoría Gubernamental, Ministerial e Institucional."<sup>45</sup>

<b>Proveedores</b>	<b>Productos</b>	<b>Clientes (Internos y Externos)</b>
Jefe Unidad Auditoría Interna	Programa de Auditoría	Subsecretario de Telecomunicaciones
	Informes de Auditoría	CAIGG
	Compromisos de Seguimiento de las recomendaciones	Auditora a cargo de Proceso

Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones<sup>46</sup>

d) "Seguimiento compromisos de Auditoría (Anexo 8)

Objetivos: Controlar el cumplimiento oportuno de los compromisos de auditoría asumidos por la División

Alcance: Comprende todos los compromisos de auditoría asumidos producto de los informes de auditoría emitidos."<sup>47</sup>

<sup>44</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, PUAJ.UA.02, Planificación de Auditorías, Ficha Proceso, p.1

<sup>45</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, PUAJ.UA.03, Programación y Ejecución de Auditorías, Ficha Proceso, p.1

<sup>46</sup> *Ibíd.* op. cit.

Proveedores	Productos	Clientes (Internos y Externos)
Auditor a cargo proceso	Planilla control seguimientos ACTUALIZADA	Jefe de Proceso

Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones<sup>48</sup>

e) "Elaboración de Informe Final (Anexo 9).

Objetivos: Cumplir con los requerimientos del CAIGG sobre informe final anual

Alcance: Comprende todas las actividades realizadas por la Unidad dentro del Marco del PMG de Auditoría Interna."<sup>49</sup>

Proveedores	Productos	Clientes (Internos y Externos)
Auditor a cargo Proceso	Informe Anual PMG Auditoría Interna con Oficio Conductor	Subsecretario
Auditor a cargo Proceso		
Auditor a cargo Proceso		CAIGG
Sistema de Capacitación		
Auditor Ministerial		

Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones.<sup>50</sup>

Con la aplicación de la Norma ISO la Unidad de Auditoría debe generar mejoras en los procesos, éstos deben quedar debidamente estructurados y documentados. Además se tiene que obtener una mejor comunicación, una relación más fluida y una mayor satisfacción de sus clientes, debido al mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios que entrega, principalmente debido a la capacitación de sus funcionarios y a la generación de mecanismos de retroalimentación que permiten detectar a tiempo las "no conformidades" y generar un mejoramiento continuo efectivo

<sup>47</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, PUA.I.UA.04, Seguimiento compromisos de Auditoría, Ficha Proceso, p.1

<sup>48</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, PUA.I.UA.04, Seguimiento compromisos de Auditoría, Ficha Proceso, p.1

<sup>49</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, PUA.I.UA.05, Elaboración de Informes Finales, Ficha proceso, p. 1

<sup>50</sup> *Ibíd.* op. cit.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1. Problema de Investigación.**

Las nuevas exigencias de los mercados internacionales, sumadas al fenómeno de la globalización han obligado a todas las organizaciones a someterse a procesos de evaluación y de mejora de la calidad de los productos o servicios que entregan a sus clientes, es así como las normas de estandarización se han convertido en una exigencia para comercializar o lograr un lugar de importancia en la comunidad internacional.

La administración pública no ha sido la excepción, es así como en el marco del proceso de la Modernización del Estado se han incorporado y/o adaptado conceptos y herramientas que originalmente pertenecieron al mundo privado. Sin embargo, en la doctrina han surgido diversas opiniones respecto la real efectividad de la incorporación de algunos instrumentos o conceptos que originalmente pertenecieron al mundo privado a la administración pública, es decir, si es que estos han sido realmente una contribución a la mejora y modernización de la administración pública y, por lo tanto, se han traducido en una mejor atención y calidad de vida a la sociedad civil, o sólo han constituido una estrategia para reducir las facultades de control de los organismos del gobierno y minar así el poder del estado.

Así entonces el problema a desarrollar a través del presente trabajo de título, consiste en analizar la implementación de la Norma ISO 9001: 2000 a la Unidad de Auditoría Interna de la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile, en el contexto del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), específicamente en el Programa Marco Avanzado.

#### **2. Objetivos de la Investigación**

##### **2.1 Objetivo General.**

Analizar la contribución de la incorporación de la Norma ISO 9001: 2000 como herramienta proveniente de la administración privada a los procesos de la administración pública, en la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile.

## 2.2 Objetivos Específicos.

a) Describir la forma en que se incorporó la norma ISO 9001: 2000 en la administración Pública

b) Determinar como se ha implementado la Norma ISO en la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile

c) Definir las funciones del sistema de Auditoría Interna de la Subsecretaría de Telecomunicaciones.

d) Identificar los procesos del sistema de Auditoría Interna en lo que se ha aplicado la Norma ISO 9001: 2000.

e) Comparar el funcionamiento del sistema de Auditoría Interna antes y después de implementar la norma ISO 9001: 2000 desde la perspectiva de los funcionarios.

## 3. Hipótesis.

La implementación de la Norma ISO 9001: 2000 ha generado mejoras de forma y de fondo en la Unidad de Auditoría Interna de la SUBTEL.

## 4. Variables de Estudio

El estudio tendrá como eje las siguientes variables: el Mejoramiento Continuo, la relación de la Unidad con sus clientes y el cumplimiento de las funciones de la Unidad de Auditoría Interna.

### 4.1 Mejoramiento Continuo:

Se pretende determinar si es que en el caso de la Unidad de Auditoría, gracias a la implementación de la Norma ISO 9001: 2000 se han generado efectivamente los mecanismos de retroalimentación adecuados que permitan que los funcionarios de la Unidad puedan resolver situaciones negativas e ir mejorando sus procesos y en consecuencia los productos y servicios que entregan a sus clientes.

#### 4.2 Relación de la Unidad con los Clientes:

Desde la perspectiva de la organización enfocada al cliente, entendiendo que la Norma ISO 9001: 2000 se basa en la relación de la Organización con sus clientes internos y externos, se determinará si es que los funcionarios de la Unidad estiman que su relación con los clientes ha cambiado, si este cambio es positivo o negativo y si los clientes están conformes con los productos que la Unidad genera.

#### 4.3 Cumplimiento de las funciones de la Unidad de Auditoría:

En este aspecto se pretende determinar si es que la implementación de la Norma ISO ha generado cambios en las funciones de la Unidad de Auditoría Interna, el nivel de éstos cambios y si éstos han sido positivos o negativos para los funcionarios.

### 5 **Diseño de la Investigación.**

El diseño del presente trabajo de investigación se define como descriptivo, puesto que se pretende relacionar y describir, los efectos relacionados con la calidad del servicio proporcionados por la Unidad de Auditoría Interna de la SUBTEL, como consecuencia de la implementación de la Norma ISO 9001: 2000, la que se incorpora en los procesos de los servicios públicos a través de la ejecución del PMG, específicamente del Programa Marco Avanzado.

### 6 **Fuentes de Información.**

#### 6.1 Fuentes de Información Primaria:

a) Desarrollo de la Práctica Profesional por parte de la autora del presente trabajo en el Departamento de Control de Gestión de la Subsecretaría, gracias a la cual le fue posible observar y conocer la Norma ISO 9001: 2000, su implementación en el servicio, familiarizarse con los principales aspectos del PMG y con todos los procedimientos de la Subsecretaría bajo Norma ISO 9001: 2000.

b) Consultas directas a los funcionarios del Departamento de Control de Gestión y de la Unidad de Auditoría Interna de la Subsecretaría de Telecomunicaciones.

c) Entrevistas a los funcionarios de la Unidad de Auditoría Interna de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, con el fin de determinar si es que existieron mejoras con la implementación de la Norma ISO 9001: 2000.

## 6.2 Fuentes de Información Secundaria.

Lectura y análisis de los siguientes documentos proporcionados tanto por la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile (SUBTEL), específicamente el Departamento de Control de Gestión, como por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES).

- Norma ISO 9001: 2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad”
- Manual de Calidad de la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile
- Estatuto de la Unidad de Auditoría Interna.
- Mapas de Procesos de la Unidad de Auditoría Interna de la SUBTEL
- Sistemas de Gestión de Calidad de SUBTEL.
- Programa de Mejoramiento de la Gestión Sistema de Auditoría Interna – 2009.
- Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Año 2009, Programa Marco Básico.
- Requisitos técnicos y Medios de Verificación Programa Marco Avanzado, Programa de Mejoramiento de la Gestión año 2009.

### Análisis de Textos Legales

- Ley N° 19.553 “Concede Asignación de Modernización y otros beneficios que Indica”.
- Resolución Exenta N° 4.289 “Modifica el Estatuto de la Unidad de Auditoría”.

## 7 Descripción de la Muestra.

La muestra utilizada para recopilar la información, corresponde a la totalidad de funcionarios que componen la Unidad de Auditoría Interna de la SUBTEL, es decir el Jefe de la Unidad y dos auditoras internas.

## 8 Descripción del Instrumento de recopilación de datos.

Para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación se utilizó como técnica entrevistar a los funcionarios de la Unidad de Auditoría Interna de la SUBTEL. Para determinar de qué manera afecta la aplicación de la Norma ISO a la Unidad, en relación a las variables de estudio, de acuerdo al siguiente protocolo.

**Entrevista N°...**

**Nombre del Funcionario:.....**

**Cargo Desempeñado a diciembre del 2008: .....**

1. ¿La Implementación de la Norma ISO 9001: 2000 ha simplificado sus funciones?

¿De qué forma?

¿Ha disminuido o aumentado su carga de trabajo?

2. ¿Cuáles son los principales cambios que ha debido generar La Unidad de Auditoría Interna debido a la implementación de la Norma ISO 9001:2000?

¿Estos cambios han sido beneficiosos para la unidad?

3. ¿La implementación de la ISO ha modificado la relación de la Unidad de Auditoría Interna con sus clientes?

¿Considera que estos cambios han sido beneficiosos? ¿Por qué?

4. ¿La implementación de la Norma ISO 9001: 2000 ha contribuido a mejorar la ejecución de los procesos de auditoría?

En su opinión los ha hecho más rápidos, más eficientes, eficaces, etc.

5. En su opinión ¿De qué forma la Norma ISO 9001: 2000 ha contribuido al cumplimiento de los objetivos de su Unidad?

6. En su opinión ¿Han existido cambios en su relación con los proveedores?

¿Cuáles han sido estos cambios?

¿Han sido positivos o negativos?

# **CAPÍTULO V**

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.**

En el presente capítulo se describe y analiza la información entregada, por los funcionarios de la Unidad de Auditoría Interna entrevistados

### **Entrevista N° 1:**

**Nombre del Funcionario:** Millaray Herrera.

**Cargo Desempeñado a diciembre del 2008:** Auditor Interno

**1. ¿La Implementación de la Norma ISO 9001: 2000 ha simplificado sus funciones?**

**¿De qué forma?**

**¿Ha disminuido o aumentado su carga de trabajo?**

*“En verdad no ha existido ni una simplificación, ni tampoco un aumento de la carga de trabajo, desde que estamos en proceso de implementación... se ha mantenido, pero la ISO ha permitido que la unidad haya ordenado sus procedimientos, ya que con la ISO los procedimientos tienen que quedar previamente estructurados. Aunque todavía nos quedan cosas por mejorar y formalizar...”*

**2. ¿Cuáles son los principales cambios que ha debido generar La Unidad de Auditoría Interna debido a la implementación de la Norma ISO 9001:2000?**

*“Mmm... yo creo que el cambio más importante se ha visto en que hemos debido formalizar todos los procesos de la Unidad, para lo que tuvimos que crear mapas de procesos, hacer una descripción de todos los procesos y también hacer fichas... a eso hay que agregar que todos los procesos que se realizan deben quedar documentados”...*

**¿Estos cambios han sido beneficiosos para la unidad?**

*“Sí, yo creo que han sido beneficiosos porque han determinado las funciones de todos en la Unidad lo que ha hecho que las podemos cumplir de mejor forma, además así también se delimitan y establecen de forma clara las responsabilidades de cada funcionario...”*

**3. ¿La implementación de la ISO ha modificado la relación de la Unidad de Auditoría Interna con sus clientes?**

*“...No, no mucho, la verdad es que con la ISO sólo se dejan evidencias pero el método que usamos sigue siendo el mismo...”*

¿Considera que estos cambios han sido beneficiosos? ¿Por qué?

*“...Han sido buenos, principalmente porque han permitido una mayor comunicación y los respaldos de información ya que tenemos la obligación de documentar de forma ordenada toda la información...o sea, la obligación de la evidencia...”*

**4. ¿La implementación de la Norma ISO 9001: 2000 ha contribuido a mejorar la ejecución de los procesos de auditoría?**

**En su opinión los ha hecho más rápidos, más eficientes, eficaces, etc.**

*“No, la ejecución de procesos se ha mantenido igual, lo que pasa es q la ISO no se relaciona con los procesos técnicos que se ejecutan acá en la Unidad...”*

**5. En su opinión ¿De qué forma la Norma ISO 9001: 2000 ha contribuido al cumplimiento de los objetivos de su Unidad?**

*“Si ha habido mejora en el cumplimiento de los objetivos sobre todo gracias a la que todo debe quedar debidamente ordenado y documentado...todo se debe guardar y respaldar esto nos ha permitido trabajar de formas más ordenada...”*

**6. En su opinión ¿Han existido cambios en su relación con los proveedores?**

*“Mira si ha habido cambios pero es importante tener claro que la unidad aún la ISO está en proceso de implementación. Sin embargo, hemos tendido no conformidades por parte de nuestros proveedores aunque han sido pocas...”*

¿Cuáles han sido estos cambios?

*“Hasta el momento el cambio principal que hemos tenido que hacer es que la norma nos exige tener todas las pautas de trabajo y todos los documentos respaldados...”*

¿Han sido positivos o negativos?

*“... Los cambios han sido positivos principalmente en lo que se refiere ha que al trabajar con la ISO se nos exige tener siempre una mejora continua de nuestro trabajo lo que nos lleva a analizar de forma constante la forma en como lo llevamos a cabo.”*

## **Entrevista N° 2:**

**Nombre del Funcionario:** Enrique Lobos

**Cargo Desempeñado a diciembre del 2008:** Jefe de la Unidad de Auditoría Interna.

**1. ¿La Implementación de la Norma ISO 9001: 2000 ha simplificado sus funciones?**

**¿De qué forma?**

*“Si, creo que efectivamente las ha ordenado más que simplificado dado que la Norma da un cierto estándar u ordenamiento para llevar a cabo el trabajo en forma eficiente con orden con procesos de mejoramiento continuo...”*

**¿Ha disminuido o aumentado su carga de trabajo?**

*“...Yo creo q como en toda cosa que se está implementando demanda una mayor dedicación en primera instancia, con la finalidad de que ya cuando esté en régimen en conjunto con los recursos técnicos y tecnológicos y un sistema de calidad general a nivel de una organización que debiera tender ha... hacer más fácil el trabajo de la Unidad...”*

**2. ¿Cuáles son los principales cambios que ha debido generar La Unidad de Auditoría Interna debido a la implementación de la Norma ISO 9001:2000?**

*“...Yo creo que han sido cambio más que nada en la forma de trabajo, tener presente que para aplicar la norma, para implementar la norma hay que ser ordenado se requiere una inversión de tiempo... ehh de ordenamiento personal, de equipo de trabajo y de metodología de trabajo en los sistemas, en los archivos, etc...”*

**¿Estos cambios han sido beneficiosos para la unidad?**

*“Si yo diría que si realmente tener un ordenamiento claro de la información, de los contenidos de donde están las cosas permite que independiente de que las personas estén uno tenga la tranquilidad de que la información está y además en las condiciones en que se encuentra...”*

**3. ¿La implementación de la ISO ha modificado la relación de la Unidad de Auditoría Interna con sus clientes?**

*“Si yo diría que si aunque la relación que tenemos con nuestros clientes... nunca es ehh... el tema de trabajar en auditoría siempre genera un recelo con respecto a los eventuales clientes, obviamente a nadie le gusta que lo revisen. Por otro lado nosotros como Unidad tenemos autoridad, dependemos directamente del Subsecretario por lo*

*tanto esa autoridad, si bien es cierto no se hace en forma explícita la gente sabe que implícitamente nosotros tenemos un cierto peso, digamos dentro de la subsecretaría por lo tanto yo creo que la relación independiente de que estemos en proceso de implementación y de eventual certificación con normas ISO la relación, yo diría que se mantiene a lo mejor un poco más ordenada, pero se mantiene...”*

#### **¿Considera que estos cambios han sido beneficiosos? ¿Por qué?**

*“Si, yo diría que ha existido una mejoría en términos de que nosotros también nos hemos ordenado por lo tanto exigimos retribución que los pasos entren en un cierto ritmo que da cumplimiento a la norma. Yo creo que si ha mejorado; ahora nosotros independiente de la Norma ISO hemos tenido siempre estándares de calidad en términos del trabajo de auditoría, de la emisión de los informes de la verificación de las observaciones, por lo tanto mucho de esos estándares se están incorporando a la misma ISO y además nosotros estamos regidos por el CAIGG y el CAIGG emite normas de forma permanente y actualiza las que tiene y eso a nosotros nos da una pauta de trabajo por lo tanto yo diría que las normas ISO están bastante relacionada con esas pautas de trabajo, por lo cual nos genera un menor conflicto con respecto a la implementación...”*

#### **4. ¿La implementación de la Norma ISO 9001: 2000 ha contribuido a mejorar la ejecución de los procesos de auditoría?**

**En su opinión los ha hecho más rápidos, más eficientes, eficaces, etc.**

*“...No, porque gran parte de los procesos que nosotros estamos implementando están ya normados, por lo tanto lo que ha hecho la ISO en cierta medida es relacionarlos y dar una lógica de funcionamiento establecer el flujo de cada uno, determinar los registros que se deben mantener y además incorporarlo dentro del manual de calidad de la SUBTEL, yo diría que ese es el gran aporte de la ISO...”*

#### **5. En su opinión ¿De qué forma la Norma ISO 9001: 2000 ha contribuido al cumplimiento de los objetivos de su Unidad?**

*“...si efectivamente, porque en el fondo lo que nosotros hicimos, no se si consciente o inconscientemente fue incorporar las cosas que estábamos haciendo y formalizarlas de otra forma, que en esta caso era a través de la norma ISO. Yo creo que efectivamente para otras áreas o unidades no ha sido fácil, porque muchas veces no se trabaja con una cierta metodología o esta nunca está formalizada, está escrita... se*

*trabaja así porque el jefe dice que es así o que hay que hacerlo de tal manera, pero no se tiene el fondo, la médula de porque se están haciendo así las cosas y en que influye que yo haga bien o mal mi pega. Nosotros tenemos claro que tenemos que hacer bien la pega porque influye en los resultados de la auditoría influye en la mejora que nosotros queremos imprimir al sistema y además que estando normados por un ente externo...”*

**6. En su opinión ¿Han existido cambios en su relación con los proveedores?**

**¿Cuáles han sido estos cambios?**

**¿Han sido positivos o negativos?**

*“No, la verdad es que nosotros estamos bastante normados al respecto por un lado tenemos al CAIGG, por otro lado Control de Gestión, y a las otras divisiones, y obviamente al Subsecretario así que yo diría que eso se ha mantenido.”*

**1. Principales aspectos en los que ha contribuido la implementación de la Norma ISO: 9001: 2000 en la Unidad de Auditoría Interna.**

<b>Unidad de Auditoría Interna.</b>		
<b>VARIABLES DE ESTUDIO.</b>	<b>Antes de implementar la ISO 9001: 2000.</b>	<b>Una vez implementada la ISO 9001: 2000.</b>
Mejoramiento Continuo	No existía determinación de las responsabilidades específicas de cada funcionario	Delimitación de las Responsabilidades de cada uno de los funcionarios del sistema.
	No hay evaluación constante del nivel de desempeño de la Unidad, por parte de clientes y proveedores.	Exigencia de Mejoramiento Continuo, por parte de clientes y proveedores.
Relación de la Unidad con los clientes	Relación con los clientes se presenta en un ambiente tenso.	La relación con los clientes se ha modificado, debido a la mejor comunicación y a la obligación de respaldar la información.
	No existe una determinación del concepto de calidad	Se define el concepto de calidad desde la perspectiva de la satisfacción de los clientes.
Cumplimiento de Funciones de la Unidad	No existe obligación de Documentación	Obligación de la Evidencia, por lo que todos los procesos deben ser documentados.
	No había obligación de ordenar los procesos.	Procesos ordenados y debidamente estructurados.
	Ejecución de Procesos Normada por el CAIGG.	La ejecución de los procesos sigue siendo la misma.
	Trabajo sin un ordenamiento determinado	La norma ha entregado un ordenamiento determinado para desarrollar el trabajo de forma eficiente.

## 2. Análisis según las variables de estudio.

### 2.1 Mejoramiento Continuo.

Entendiendo que todo sistema al que se le aplica la Norma ISO 9001: 2000 "(...) debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la dirección."<sup>51</sup> Se puede afirmar que en la Unidad estudiada existen discrepancias en las opiniones de ambos entrevistados; principalmente en lo que se refiere a la relación de la Unidad con sus proveedores. El Jefe de la Unidad asegura que no han existido cambio al respecto y, la Auditora Interna asegura haber recibido "No Conformidades" de parte de los proveedores de la Unidad y que "(...) al trabajar con la ISO se nos exige tener siempre una mejora continua de nuestro trabajo lo que nos lleva a analizar de forma constante la forma en como lo llevamos a cabo (...)"

Debido a la naturaleza de sus funciones, la Unidad es evaluada de forma constante y sistemática por sus clientes, lo que genera entradas constantes de información lo que le permite tener mecanismos de retroalimentación y hacer evaluaciones periódicas del trabajo realizado, de las nuevas necesidades y de la satisfacción de los clientes, detectando así posibles no conformidades y por ende lograr el mejoramiento continuo del trabajo, ya que dentro de las funciones de la unidad se encuentra la de "establecer una cultura de mejora continua y productividad" en todos sus procesos.

---

<sup>51</sup> Norma Internacional ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos, Número de Referencia ISO 9001: 2000, Suiza, Sistema de gestión de calidad – requisitos, 8 Medición, Análisis y Mejora, 8.5 Mejora, 8.5.1 Mejora Continua, p. 45

## 2.2 Relación con los Clientes.

Teniendo como principio que la Norma ISO 9001: 2000 basa el concepto de calidad en la satisfacción de los clientes del sistema, es importante evaluar cual es la relación de la Unidad con sus clientes. En este aspecto, a opinión de la investigadora dicha relación es cordial pero distante, situación que pudo observar durante la realización de su práctica profesional. Respecto de la visión de los funcionarios, ambos afirman que la relación con sus clientes ha cambiado, pero no de forma significativa y que estos cambios se basan en el ordenamiento de la información. Para ambos entrevistados, los cambios que se han generado son positivos y se relacionan principalmente con que “(...) *se ha permitido una mayor comunicación y los respaldos de información (...)*”, eso ha hecho que la relación se haya ordenado también.

Es importante mencionar que la relación de la Unidad con sus clientes y proveedores siempre ha sido tensa debido, a la naturaleza de las funciones de la Unidad de Auditoría Interna, las que se basan principalmente en la revisión y supervigilancia del resto de las divisiones de la Subsecretaría y a las atribuciones que tienen los funcionarios de la Unidad, las que consisten en:

- “Actuar con independencia de criterio y de acción respecto a las demás unidades de la organización en el desempeño de su cometido y en la elaboración de sus informes.
- Requerir y recibir la documentación e información que se estimen necesarias para el cumplimiento de su función. La persona que, dentro de la organización, sea requerida para entregar un documento o proporcionar una información en tal sentido, deberá cumplir este requerimiento en el tiempo y la forma que se le indique.
- Tener acceso, con la finalidad de cumplir sus funciones, a todas las bases de datos manuales o electrónicas, sistemas y programas informáticos, documentación en general, y cualquier medio de verificación o prueba de la institución, así como a la entrada en cualquier oficina, área, departamento o división de ésta.”<sup>52</sup>

Asimismo, el Jefe de la Unidad afirma que la Unidad ha ordenado sus procesos “(...) *exigimos retribución... que los pasos entren en cierto ritmo que da cumplimiento a la norma (...).este ambiente de tensión se mantiene*, y la Norma ISO no interviene en este aspecto.

---

<sup>52</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Estatuto de la Unidad de Auditoría Interna de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, Santiago, p. 1.

### 2.3 Cumplimiento de la Funciones de la Unidad.

Al consultar a los funcionarios si es que la implementación de la ISO ha simplificado sus funciones, ambos afirman que la ISO ha permitido un ordenamiento de las funciones más que una simplificación. Sin embargo al preguntar si es que al trabajar con la ISO se ha aumentado o disminuido su carga de trabajo, existen discrepancias entre los entrevistados, mientras que la Auditora Interna señala que la carga de trabajo *“(..).desde que estamos en proceso de implementación... se ha mantenido(..)”* el Jefe de la Unidad de Auditoría señala que *“(..).como toda cosa que se está implementando demanda una mayor dedicación en primera instancia, con la finalidad de que cuando esté en régimen en conjunto con los recursos técnicos y tecnológicos y un sistema de calidad a nivel de la organización que debería tender a... hacer más fácil el trabajo de la Unidad.”*

Es importante destacar que a pesar de la diferencia de opiniones ambos funcionarios tienen una perspectiva positiva de la implementación de la Norma, puesto que si bien uno de ellos asume una mayor carga de trabajo, ésta es vista como una inversión que permitirá que en el futuro el trabajo de la Unidad se realice de una forma más simple.

Al consultar por los principales cambios que ha debido generar la Unidad debido a la implementación de la Norma la Auditora Interna los relaciona principalmente con que *“(..). hemos debido formalizar todos los procesos de la Unidad... a eso hay que agregar que todos los procesos que se realizan deben quedar documentados.”* Mientras que el Jefe de la Unidad los relaciona con el *“(..). ordenamiento personal, de los equipos de trabajo y de la metodología de trabajo en los sistemas, en los archivos, etc.”* A su vez, ambos destacan que los cambios producidos hasta el momento por la implementación de la Norma han sido beneficiosos, pero de forma diferente, la Auditora Interna destaca que gracias a la norma se *“(..). han determinado las funciones de todos en la Unidad lo que ha hecho que las podamos cumplir de mejor forma, además así se delimitan y establecen las responsabilidades de cada funcionario.”* Mientras que el Jefe destaca que gracias a la Norma se ha logrado *“(..). tener un ordenamiento claro de la información... y además de las condiciones en que esta se encuentra (...).”*

Si bien, las respuestas de ambos tocan aspectos distintos, sus opiniones son complementarias y claramente obedecen a las distintas responsabilidades que cada uno de ellos tiene.

Respecto de la ejecución de procesos, ambos funcionarios señalan que éstos se han mantenido y que la Norma “(...) *no se relaciona con los procesos técnicos que se ejecutan acá en la Unidad (...)*” y el aporte que la Norma hace en este aspecto se limita solamente a “(...) *relacionarlos y dar una lógica de funcionamiento, establecer el flujo de cada uno, determinar los registros que se deben mantener y además incorporarlo dentro del Manual de Calidad de la SUBTEL (...)*”.

Considerando que la meta de la implementación del PMG, para el sistema de Auditoría Interna Consiste en lograr el “(...) funcionamiento de Unidades de Auditoria que desarrollen en forma permanente y continua, auditorias de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión (...)”<sup>53</sup>, lo que se pretende con la aplicación de la Norma ISO es mejorar la forma en que se ejecuta el trabajo en la Unidad.

Se debe tener presente que debido a la naturaleza de las funciones que tiene la Unidad de auditoría, ésta ya tenía su trabajo medianamente formalizado, entonces lo que la unidad hizo cuando tuvo que comenzar con la implementación de la Norma fue incorporar las cosas que estaban haciendo y “(...) *formalizarlas de otra forma, que en este caso era a través de la ISO(...)*” por lo que la Unidad tuvo la ventaja de que cuando comenzaron a trabajar con la Norma, ésta no fuera tan diferente al trabajo que realizaban anteriormente y por lo tanto, su implementación no fue tan compleja ni tan traumática para los funcionarios.

---

<sup>53</sup> Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Año 2009 Programa Marco Básico Documento Técnico, 2008, cap. 4 Programa Marco, Áreas, sistemas y etapas, p. 30.

## CONCLUSIONES

1. El Proceso de Modernización del Estado implica necesariamente la Modernización Integral de todos los servicios públicos, con el fin de satisfacer de forma más rápida, eficaz y eficiente las múltiples demandas de la sociedad en su conjunto.

2. Estandarizar los procesos de la Administración Pública ha constituido un gran avance, ya que centra el concepto de "Servicio de Calidad" en función de los clientes y usuarios de éstos y por otro, permite a los clientes y usuarios tener la certeza de que los servicios públicos son capaces de asegurar estándares mínimos de calidad de nivel internacional respecto del servicio que se les proporciona.

3. La implementación de la Norma ISO 9001: 2000 es totalmente viable en la administración pública, así como lo es en la administración privada. Asimismo, damos cuenta de que el hecho de que el proceso de implementación sea de forma paulatina ha constituido un gran acierto, lo que ha permitido que los funcionarios puedan ir adaptándose progresivamente a los cambios que deben generar en sus labores, de acuerdo con la implementación de la Norma.

4. La estrategia de preparar previamente los sistemas con la ejecución del Programa Marco Básico, constituye una maniobra que se considera políticamente inteligente por parte de las Autoridades de Gobierno, ya que permite que los funcionarios adquieran la cultura de trabajar en base a objetivos y metas, obteniendo a modo de estímulo por ello de un bono por cumplimiento de metas, que se hace efectivo al año siguiente, generando de esta manera una motivación adicional para seguir produciendo con la misma metodología de trabajo.

5. La implementación de la Norma ISO 9001: 2000 forma en los sistemas en que se aplica un modelo recursivo en relación a como se estructuran y ordenan los procesos, lo que permite la generación de mejores canales de comunicación, tanto internos como externos a la organización. Además facilita los procesos de evaluación y fiscalización (interna y externa) a nivel de unidades y a nivel de servicio.

6. Con respecto a los funcionarios de la Unidad de Auditoría Interna, se puede afirmar que no presentan ningún tipo de resistencia a la implementación de la Norma ISO 9001: 2000, y a los cambios que ésta conlleva; a pesar de que en un momento se reconoce una mayor carga de trabajo, se tiene la seguridad de que una vez que la Norma esté completamente implementada se traducirá en una simplificación del trabajo y por lo tanto, en una menor carga laboral, es decir, la mayor carga de trabajo que se sufre en un comienzo es vista como una inversión a largo plazo. En general tienen una visión positiva de la implementación de la Norma, así como de los cambios que ésta ha generado para el servicio.

7. La implementación de la Norma ISO 9001: 2000 en la Unidad de Auditoría Interna no supuso grandes cambios desde la perspectiva funcional para sus funcionarios, principalmente debido a que, tanto en su cultura organizacional como en la dinámica de trabajo, la Unidad ya tenía una metodología formalizada de sus funciones.

8. En base al análisis realizado se puede afirmar que la implementación de la Norma ISO en la Unidad de Auditoría Interna de la SUBTEL genera mejoras principalmente en los aspectos de responsabilidades, orden, y formalización de los procesos, así como su correcta documentación y respaldo. Sin embargo, no interviene el ámbito técnico de éstos, ni en las funciones técnicas de la Unidad.

9. El rol de la Unidad de Auditoría Interna se relaciona directamente con la modernización y, principalmente con el mejoramiento del servicio entregado por la Subsecretaría, ya que en atención a las funciones de vigilancia, evaluación y control del resto de las divisiones del servicio, es capaz de detectar y dar la voz de alerta a las autoridades del servicio y a los Jefes de División, respecto del uso de los recursos, posibles problemas o fallas de las divisiones en sus funciones y de los casos en que exista incumplimiento de los objetivos y metas, ya sean colectivos o institucionales. Es fundamental entonces, que la Unidad tenga todas las herramientas necesarias para realizar sus funciones en forma eficaz, eficiente y con transparencia. En este sentido los cambios y mejoras producidos en la Unidad con la implementación de la Norma ISO 9001: 2000, han contribuido al mejoramiento del servicio que la SUBTEL entrega a sus usuarios.

10. Debido a las funciones que realiza la Unidad de Auditoría Interna, se requieren profesionales con conocimientos específicos en esa materia para su correcta ejecución. Por lo que el rol de un profesional del perfil de un Administrador Público se limita a la entrega de información al sistema

11. En relación a los aprendizajes obtenidos a lo largo de la carrera se puede afirmar que es presente trabajo de investigación tiene mayor relación con las siguientes materias :

- Políticas Públicas: puesto que la ejecución del Programa de Mejoramiento de la Gestión y, por lo tanto del Programa Marco Avanzado está inmerso en la política pública de Modernización de los servicios de la Administración del Estado.

- Modernización del Estado: el Programa Marco Avanzado es una clara muestra de la línea de modernización que siguen actualmente los servicios públicos chilenos, la que se centra principalmente en solucionar de forma eficaz y eficiente las necesidades de la sociedad, incorporando conceptos y herramientas que originalmente pertenecieron a la administración privada.

- Sistemas de Información y Comunicación: la implementación de la Norma ISO 9001: 2000 ha formalizado cada uno de los procesos de la Unidad de Auditoría Interna, lo que ha generado canales de comunicación más expeditos, tanto con los clientes como con los proveedores, un mejor manejo de los documentos que genera la Unidad y la generación de mecanismos de retroalimentación eficaces que permiten el mejoramiento continuo del sistema.

12. Finalmente, a modo de concluir esta investigación podemos afirmar que la hipótesis se comprueba de forma parcial, puesto que los cambios que se generan con la implementación de la Norma ISO 9001: 2000, son principalmente de forma, especialmente en lo que se refiere a la documentación y archivo, (ya que se tiene la obligación dejar evidencia de todo lo que se hace), la formalización de los procesos y a la determinación de las responsabilidades, pero no interviene en el ámbito técnico de las funciones de la Unidad ni en la ejecución de los procesos de ésta.

# BIBLIOGRAFÍA

## 1. Documentos Técnicos.

- Norma Internacional ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos, Número de Referencia ISO 9001: 2000, Suiza.
- Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Diccionario de Administración Pública Chilena, 2ª Edición, 2002.
- Ministerio Secretaría General de Gobierno, Guía Metodológica 2007 Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s, 5º Edición.
- Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Requisitos Técnicos y Medios de Verificación Programa de Mejoramiento de la Gestión Año 2006, 2006.
- Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Requisitos Técnicos y Medios de Verificación, Programa de Mejoramiento de la Gestión año 2008.
- Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Descripción del Proceso de Certificación ISO 9001: 2000 PMG Avanzado, Santiago, División Control de Gestión, 2006.
- Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Banco Interamericano de Desarrollo, Funcionamiento de Sistema de Control de Gestión en el Sector Público: el caso de la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile.
- Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Año 2009 Programa Marco Básico Documento Técnico, 2008.
- Subsecretaría de Telecomunicaciones, Organigrama 2008.
- Subsecretaría de Telecomunicaciones, Estatuto de la Unidad de Auditoría Interna de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, Santiago.
- Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, Mapa PMG Auditoría.
- Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, PUA.I.UA.01, Identificación de Necesidades.
- Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, PUA.I.UA.02, Planificación de Auditorías.
- Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, PUA.I.UA.03, Programación y Ejecución de Auditorías.

- Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, PUA.I.UA.04, Seguimiento compromisos de Auditoría.
- Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, PUA.I.UA.05, Elaboración de Informes Finales.
- Qualinet Red de Gestión Integral y Calidad, Surlatina Consultores, Los principios de Gestión de Calidad y Guía para su Aplicación Práctica, 2000.
- Qualinet Red de Gestión Integral y Calidad, Surlatina Consultores, Conceptos Básicos para el Desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en las Normas ISO 9000,2. Conceptos de Calidad, 2002.
- Consejo de Auditoría General de Gobierno, Programa Marco Básico y Avanzado, Programa de Mejoramiento de la Gestión Sistema de Auditoría Interna- 2009, Documento Técnico N° 43.

## **2. Cuerpos Legales.**

- Ley N° 19.553 “Concede asignación de modernización y otros beneficios.”
- Subsecretaría de Telecomunicaciones, Resolución Exenta N°4.289, Modifica el Estatuto de la Unidad de Auditoría, Santiago.

## **3. Referencias Electrónicas.**

- Israel Luna, Carvalho Eliana, Programa de Mejoramiento de la Gestión, PMG, y las Normas ISO 9001: 2000, Santiago, Universidad de Santiago de Chile, 2008, p. 18.

En: [www.dcs.usach.cl/arch/doc/PMG%20y%20Normas%20ISO%20-%20Sra.%20Carvalho.pdf](http://www.dcs.usach.cl/arch/doc/PMG%20y%20Normas%20ISO%20-%20Sra.%20Carvalho.pdf) – (revisado el 22 de agosto de 2008.)

- [http://www.subtel.cl/prontus\\_subtel/site/artic/20070228/pags/20070228161753.html](http://www.subtel.cl/prontus_subtel/site/artic/20070228/pags/20070228161753.html) (revisado el 30 de septiembre de 2008.)

▪ Subsecretaría de Telecomunicaciones, Sistema de Gestión de Calidad de SUBTEL.

En: [http://www.subtel.cl/prontus\\_subtel/site/artic/20070228/pags/20070228161753.html](http://www.subtel.cl/prontus_subtel/site/artic/20070228/pags/20070228161753.html) (revisado el 30 de septiembre de 2008)

- Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Requisitos Técnicos y Medios de Verificación Programa de Mejoramiento de la Gestión año 2009.

En: [http://www.dipres.cl/572/articles-44338\\_doc\\_pdf4.pdf](http://www.dipres.cl/572/articles-44338_doc_pdf4.pdf) (revisado el 23 de abril de 2009).

## ANEXOS

### 1. Áreas y Sistemas del Programa Marco<sup>54</sup>

Áreas	Sistemas
Recursos Humanos	Capacitación
	Evaluación del Desempeño
	Higiene, Seguridad y Mejoramiento de los ambientes de Trabajo
Calidad de Atención a Usuarios	Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s
	Gobierno Electrónico
Planificación y Control de Gestión	Auditoría Interna
	Gestión Territorial
	Planificación y Control de Gestión
Administración Financiera	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público
	Administración Financiero- Contable
Enfoque de Género	Enfoque de Género

### 2. Áreas y sistemas incluidos en el Programa Marco Avanzado.<sup>55</sup>

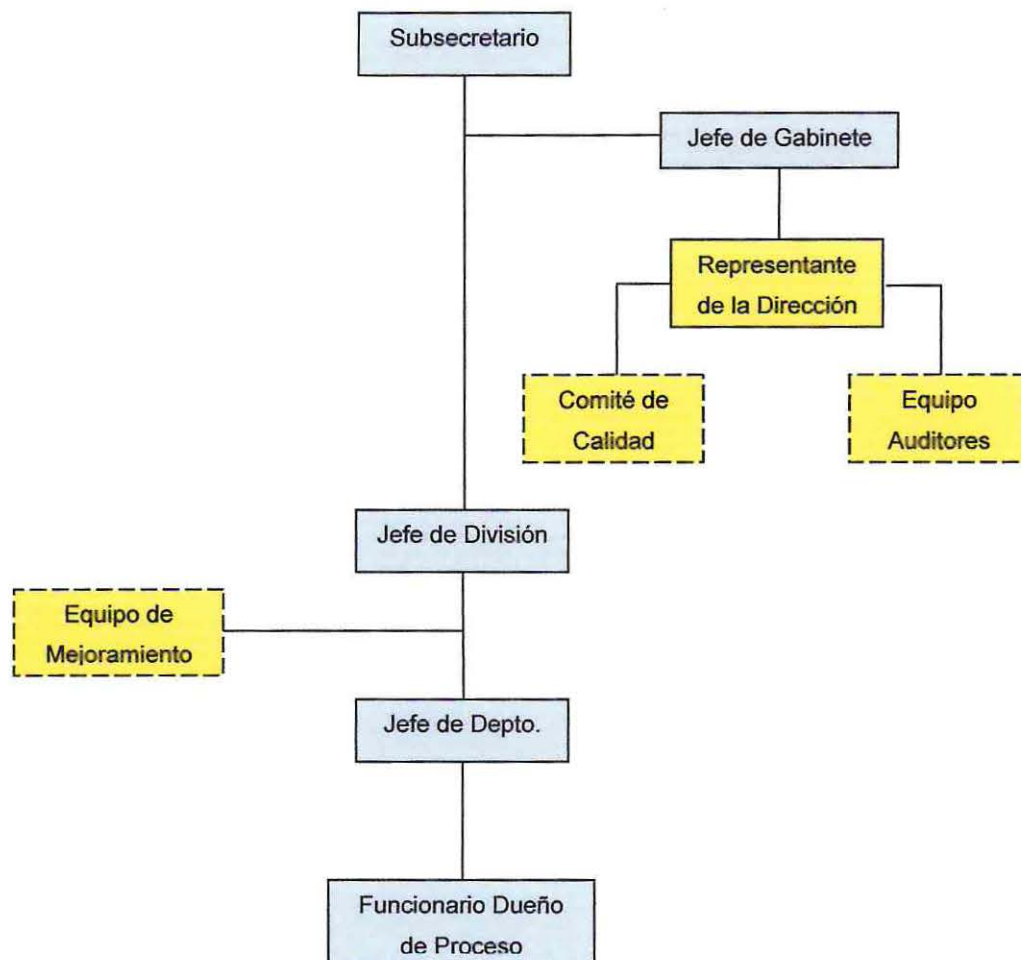
Áreas	Sistemas	Objetivo
Recursos Humanos	Capacitación	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Normas ISO 9001: 2000, el funcionamiento de los Comités Bipartitos de Capacitación y los procesos de elaboración y ejecución del Plan Anual de Capacitación del Servicio, con el objeto de desarrollar competencias que permitan a los funcionarios/as mejorar su desempeño en las áreas clave de funcionamiento de la institución, con participación de los funcionarios/as.
	Higiene – Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Normas ISO 9001: 2000, el funcionamiento de los Comités Paritarios y los procesos de elaboración y ejecución del Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo del Servicio, con el objeto de formalizar y fortalecer los procesos asociados al

<sup>54</sup> Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Requisitos Técnicos y Medios de Verificación, Programa de Mejoramiento de la Gestión año 2008, 2008, cap. 1 Antecedentes, p. 4

<sup>55</sup> Ministerio Secretaría General de Gobierno, Guía Metodológica 2007 Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s, 5° Edición, Chile, cap. VII Certificación ISO 9001: 2000 del Programa de Mejoramiento de la Gestión, Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s Usuario(a)s y Beneficiario(a)s, p. 68

		mejoramiento de los ambientes de trabajo de los funcionarios/as, la prevención de riesgos y en general, de las condiciones del lugar de trabajo con participación de los trabajadores.
	Evaluación de Desempeño	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Normas ISO 9001: 2000, el Proceso de Evaluación del Desempeño, con el objeto de reconocer el buen desempeño mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado.
Calidad de Atención a Usuarios	Sistema Integral de Atención a Clientes (SIAC, ex OIRS)	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Normas ISO 9001: 2000, los procesos del SIAC, con el fin de contar con mecanismos que faciliten el acceso oportuno a la información y el ejercicio de los derechos ciudadanos.
	Gobierno Electrónico	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Normas ISO 9001: 2000, el funcionamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), con el objeto de mejorar y simplificar los servicios e información ofrecidos por el Estado a los Ciudadanos/as, mejorar y simplificar los procesos de soporte institucional y facilitar la creación de canales tecnológicos que permitan aumentar la transparencia y participación ciudadana.
Planificación/ Control de Gestión	Planificación/ Control de Gestión	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Normas ISO 9001: 2000, los procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permitan a la Institución disponer de la Información necesaria para apoyar la toma de decisiones respecto de los procesos y resultados de la provisión de sus productos, y rendir cuentas de su gestión institucional.
	Auditoría Interna	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Normas ISO 9001: 2000, el funcionamiento de Unidades de Auditoría, con el objeto de desarrollar en forma permanente y continua, auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión.
Administración Financiera	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Normas ISO 9001: 2000, los procesos de compra y contrataciones, con el objeto de fortalecer el acceso a mayor y mejor información y mejorar así la transparencia, eficiencia y calidad de éste.
	Administración Financiero – Contable	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Normas ISO 9001: 2000, los procesos de Administración Financiero – Contable mejorándolos, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertenencia, oportunidad, consistencia, calidad y confiabilidad.

### 3. Organización del Sistema de Gestión de Calidad de la Subsecretaría de Telecomunicaciones.<sup>56</sup>



<sup>56</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Sistema de Gestión de Calidad de SUBTEL, p. 5

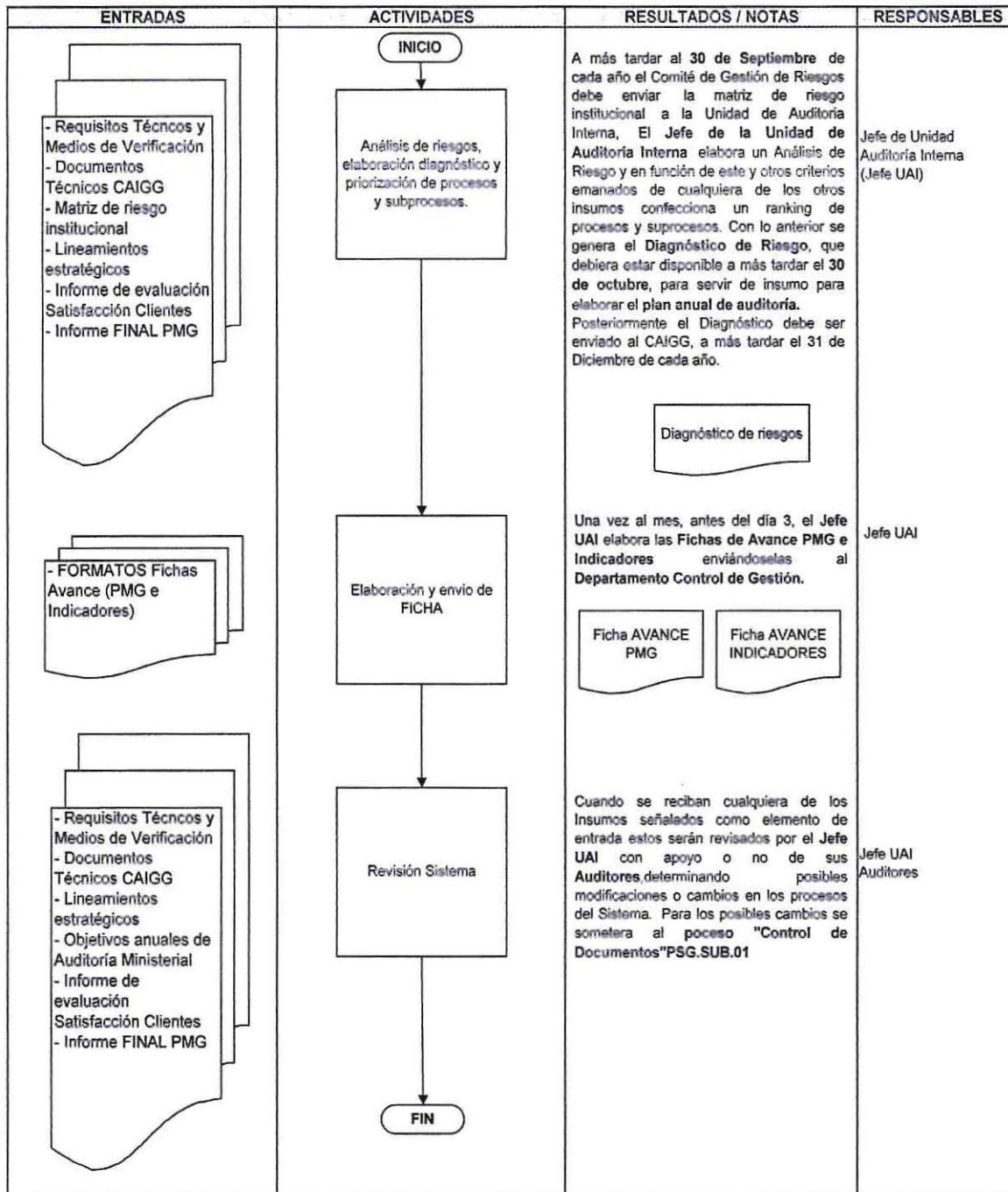
En: [http://www.subtel.cl/prontus\\_subtel/site/artic/20070228/pags/20070228161753.html](http://www.subtel.cl/prontus_subtel/site/artic/20070228/pags/20070228161753.html) (revisado el 30 de septiembre de 2008)

**4. Área: Planificación/ Control/ Gestión Territorial Integrada**  
**Sistema: Auditoría Interna.<sup>57</sup>**

ETAPA V	REQUISITOS TÉCNICOS
<p>Auditoría según la Norma ISO 9001:2000, lo que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración de un Diagnóstico de los procesos del Sistema de Auditoría necesarios de normalizar para ser certificados según la Norma ISO 9001:2000, señalando los requerimientos de la Norma que no se encuentran considerados en los procesos del sistema de Auditoría.</li> <li>▪ Elaboración de un Plan para la preparación de la Certificación del Sistema de Auditoría, incluyendo un Programa para llevar a cabo dicho Plan, el que debe definir actividades, responsables y fechas.</li> <li>▪ Implementación del Plan para la preparación de la certificación del Sistema de Auditoría, el que debe incluir, al menos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El Manual de Calidad.</li> <li>○ Los Procedimientos estratégicos que deberán contener al menos:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los controles explícitos de los procesos del sistema definidos por el cliente.</li> <li>- Los requisitos técnicos relevantes de los procesos del sistema definidos por el cliente.</li> <li>○ Ejecución de auditorías internas de calidad a los procesos del Sistema para detectar no conformidades a la implementación.</li> <li>○ Incorporación de las acciones correctivas a las no conformidades detectadas en las auditorías internas de calidad.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Servicio desarrolla el Plan para la preparación de la Certificación, el que deberá contener al menos, lo siguiente:           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico de los procesos del Sistema de Auditoría Interna respecto a las exigencias definidas en la Norma ISO 9001:2000 que contempla al menos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación de los requerimientos de las normas ISO, correspondientes a requisitos técnicos de etapas anteriores del sistema.</li> <li>○ Identificación de los requerimientos de las normas ISO, no considerados en los requisitos técnicos de etapas anteriores del sistema.</li> <li>○ Identificación de los requerimientos de las normas ISO, correspondientes a otros desarrollos del sistema por parte del Servicio no considerados en los requisitos técnicos y sus necesarias adecuaciones a la norma.</li> </ul> </li> <li>▪ Programa de trabajo de implementación del Plan para la preparación de la Certificación, el que debe incluir:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actividades.</li> <li>○ Plazos.</li> <li>○ Responsables.</li> </ul> </li> <li>▪ Antecedentes respecto de la implementación del Plan para la preparación de la certificación el que debe incluir, al menos, lo siguiente:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Manual de Calidad.</li> <li>○ Manual de Procedimientos que incluya al menos lo siguiente:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los procedimientos estratégicos del sistema, es decir, aquellos relacionados con las etapas planificación (incluye Matriz de Riesgo), programación, ejecución, informe y seguimiento del proceso de auditoría.</li> <li>*Los controles explícitos y los requisitos técnicos relevantes de estos procedimientos del sistema, considerando los requisitos definidos por el cliente.</li> <li>○ Informe con resultados de las auditorías internas de calidad señalando:                       <ul style="list-style-type: none"> <li>- No conformidades detectadas.</li> <li>- Observaciones y oportunidades de mejora, si corresponde.</li> <li>○ Informe con el estado de avance de las acciones correctivas y preventivas realizadas para resolver las no conformidades detectadas en las auditorías internas de calidad.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li></ul>

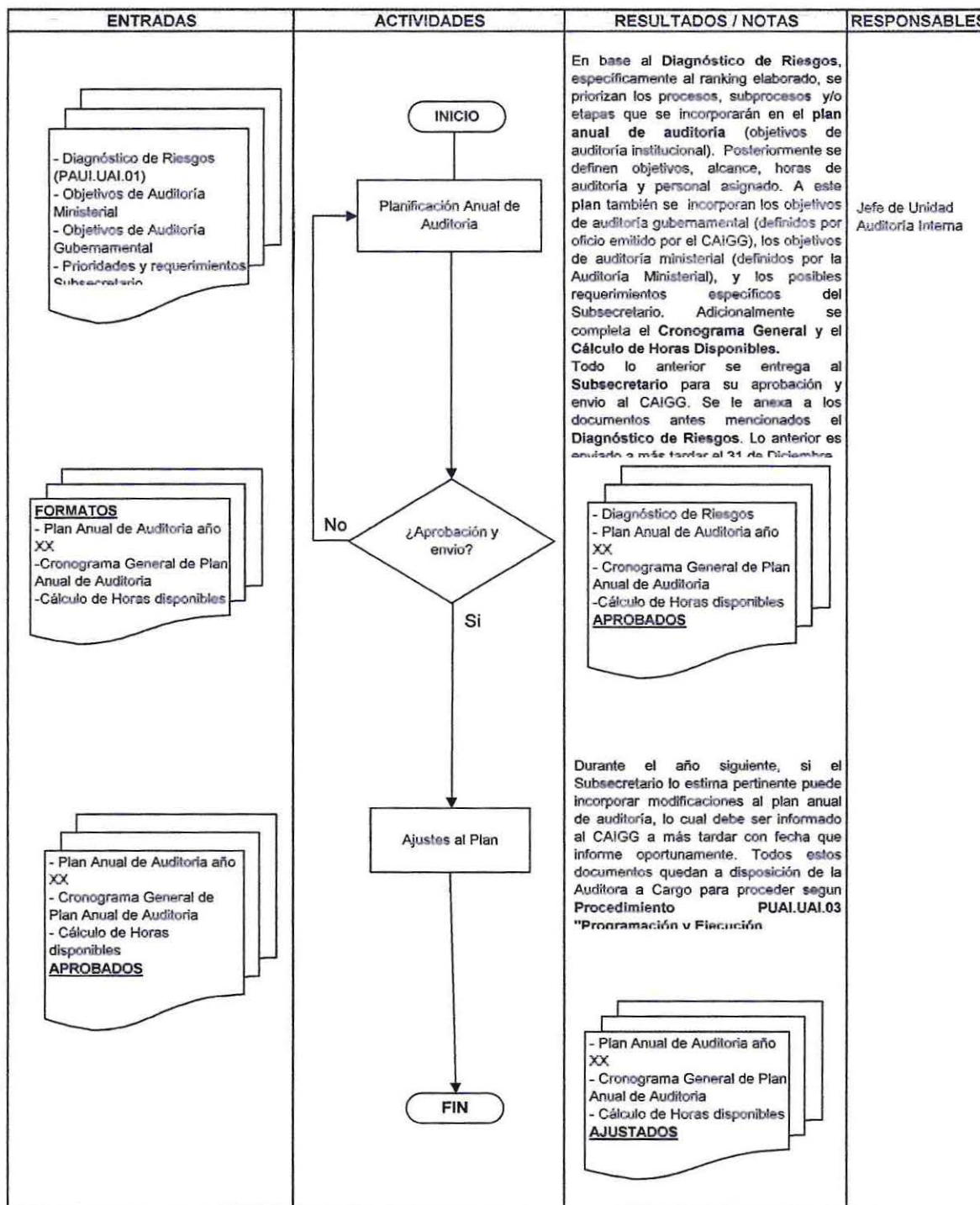
<sup>57</sup> Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Requisitos Técnicos y Medios de Verificación Programa de Mejoramiento de la Gestión año 2008, 2008, cap. 7 Programa Marco Avanzado, 7.6 Sistema de Auditoría, p. 172.

5. Diagrama de Flujo, proceso de "Identificación de Necesidades".<sup>58</sup>



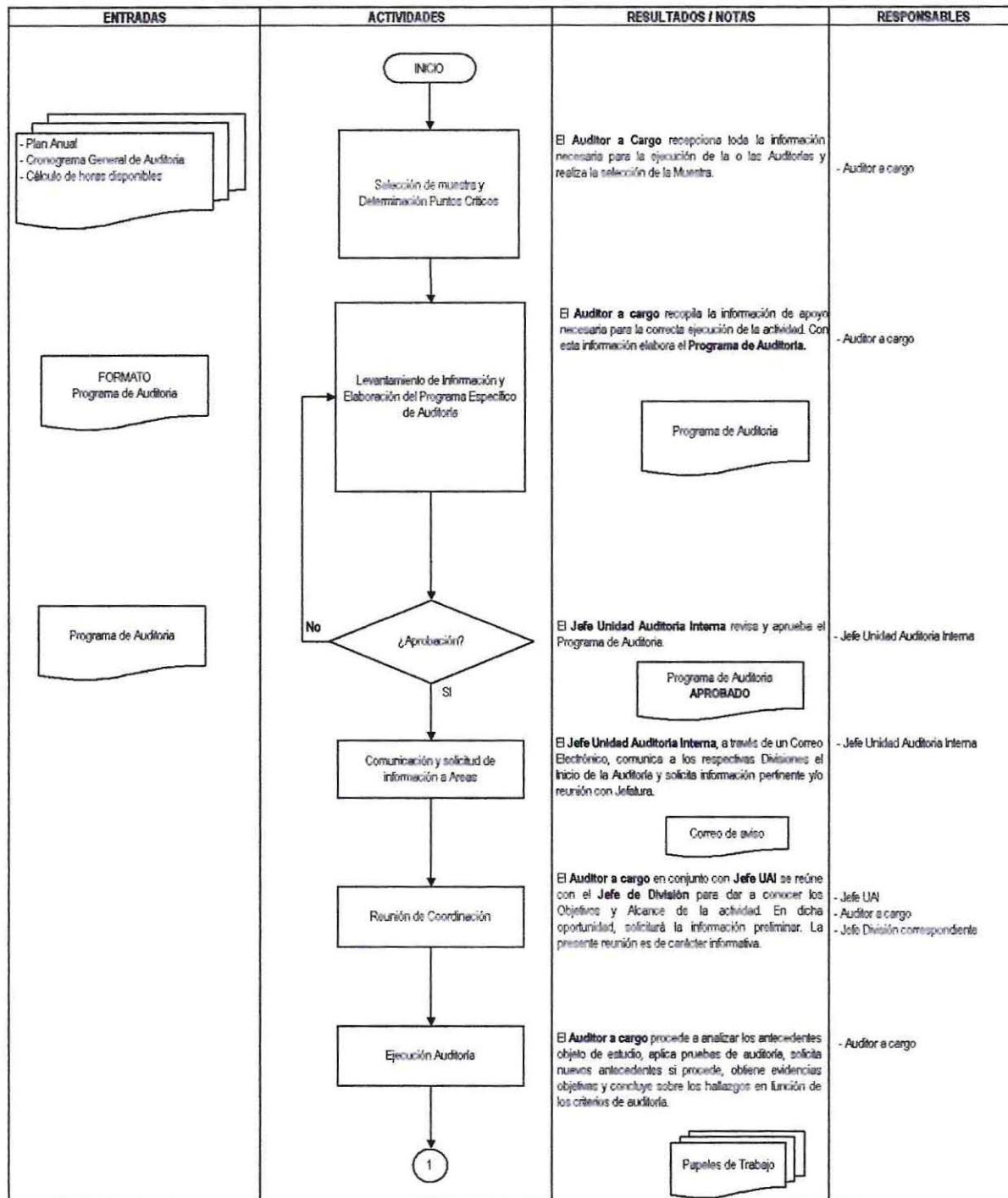
<sup>58</sup>Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, PUAU UA.01, Identificación de Necesidades, Diagrama de Flujo, p. 2.

6. Diagrama de Flujo, proceso de "Planificación de Auditorías".<sup>59</sup>

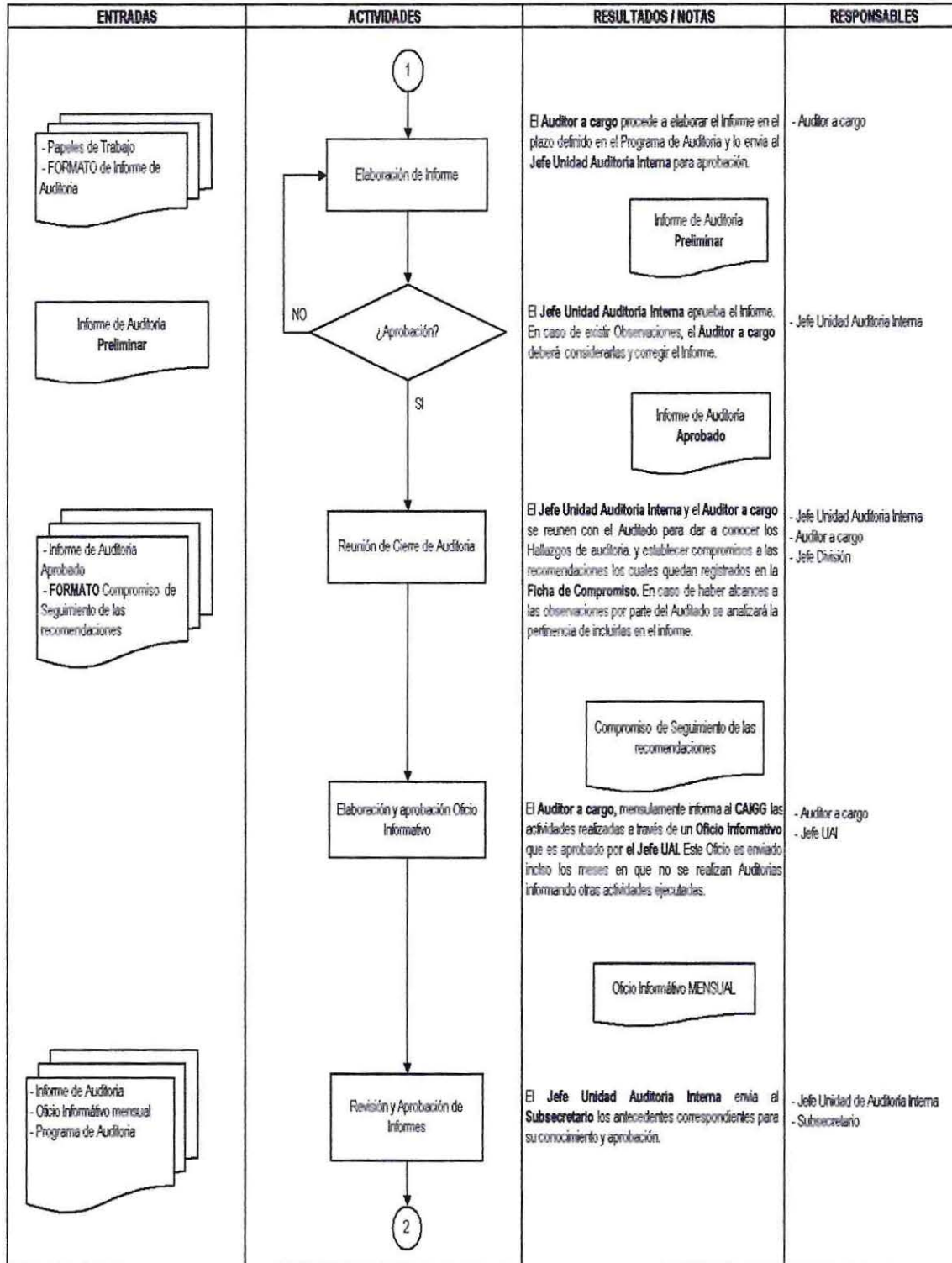


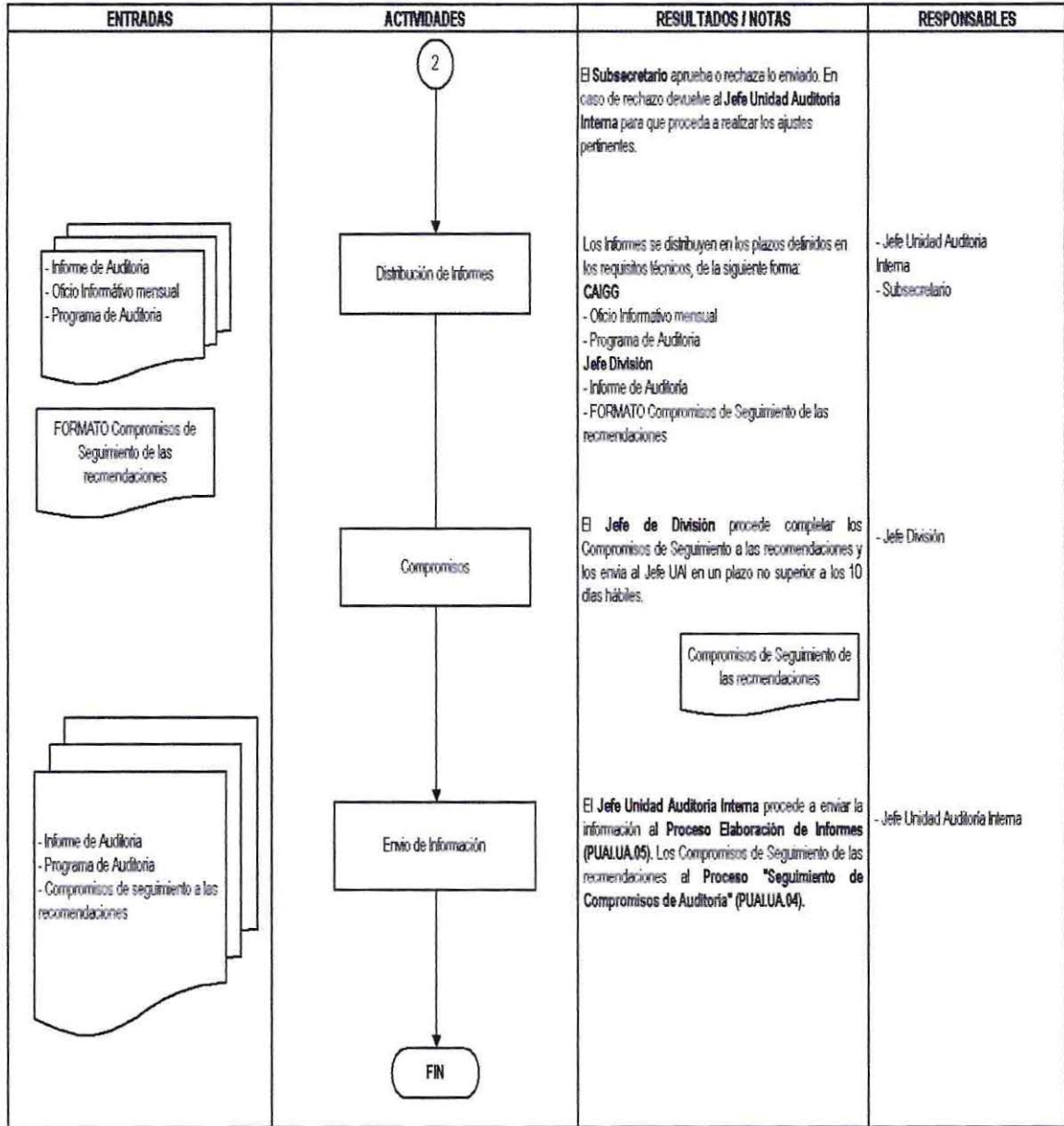
<sup>59</sup>Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, PAUI.UA.02, Planificación de Auditorías, Diagrama de flujo, p. 2

## 7. Diagrama de Flujo, proceso de "Programación y Ejecución de Auditorías".<sup>60</sup>

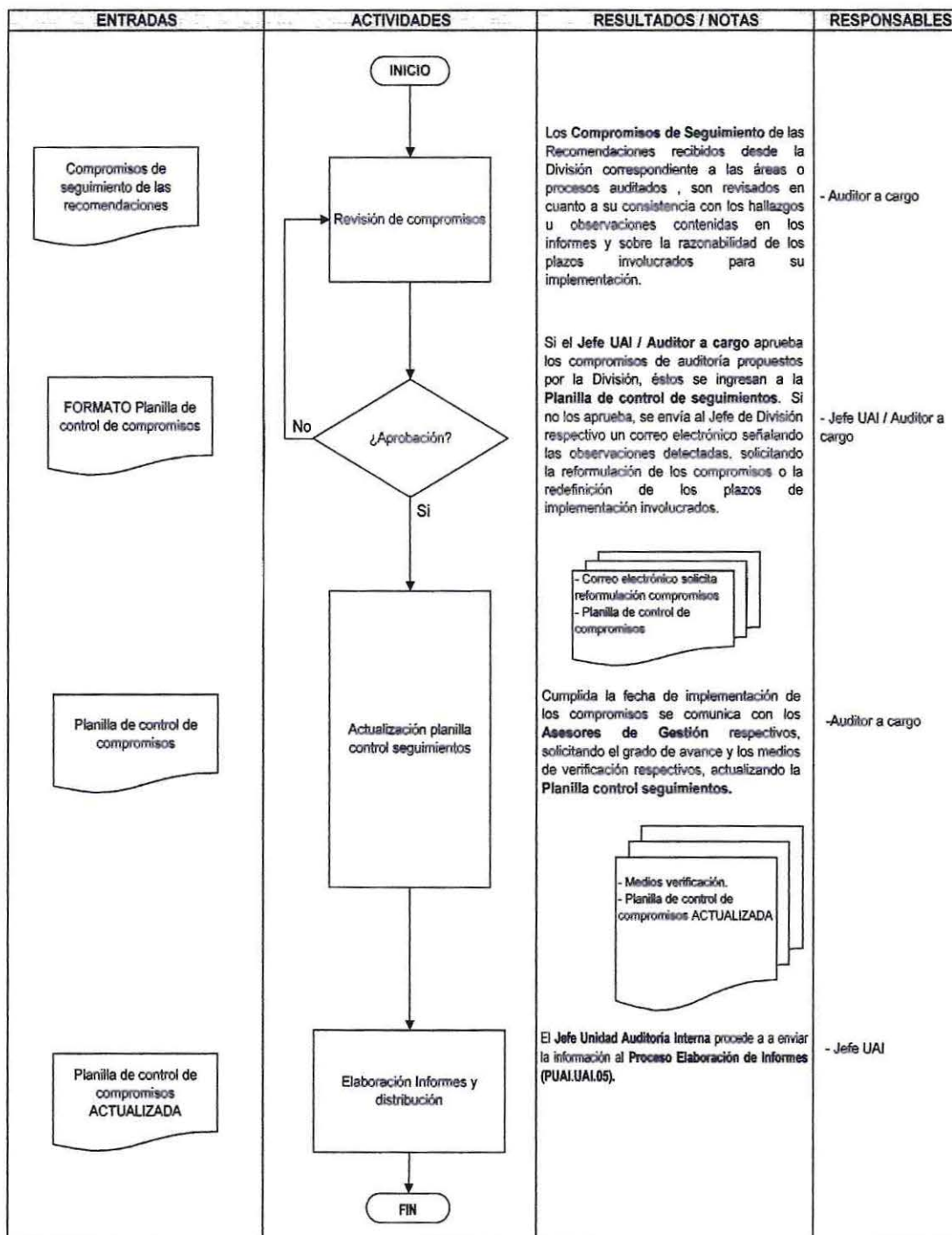


<sup>60</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, PUAU.UA.02, Planificación de Auditorías, Diagrama de flujo, p. 2



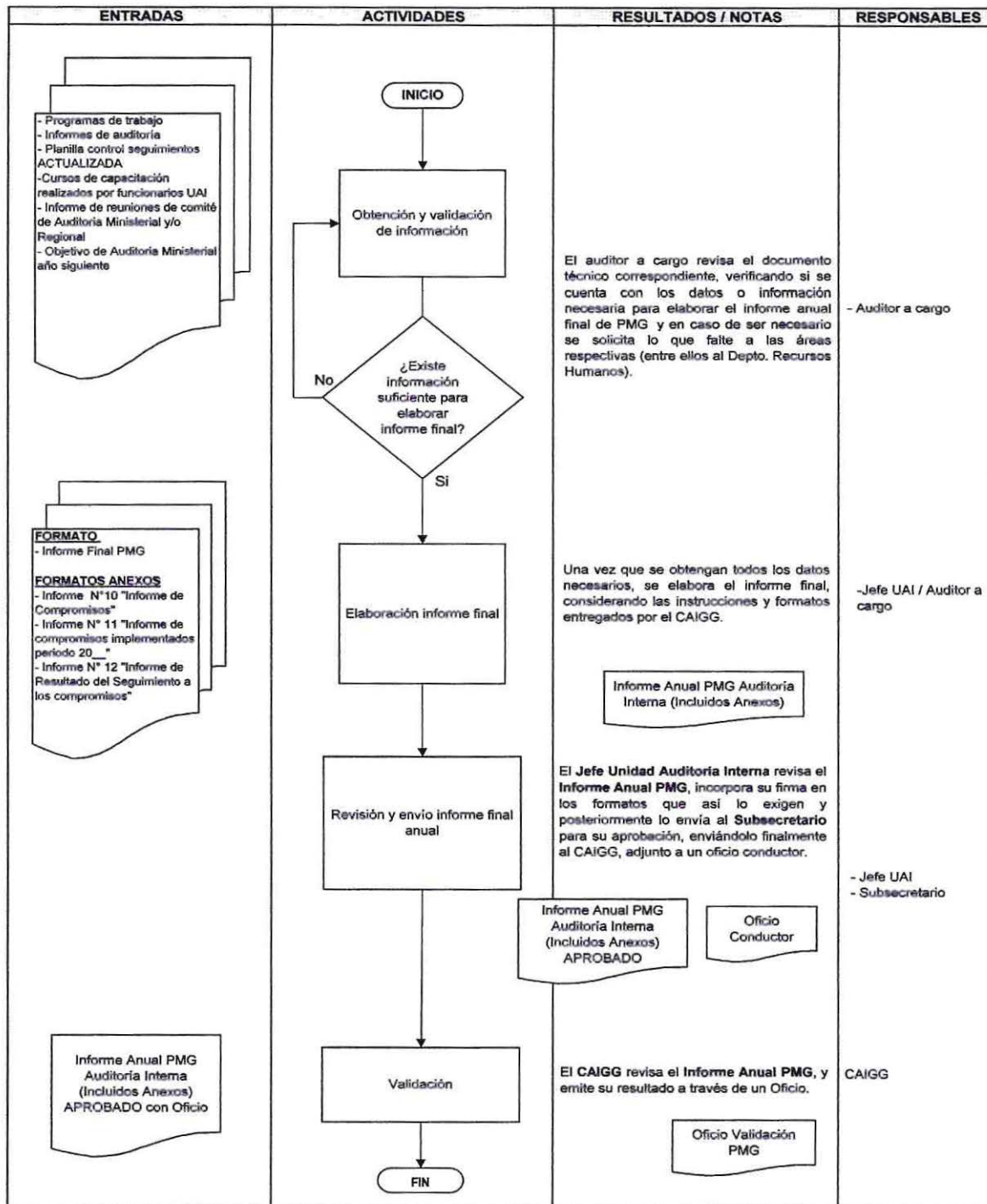


8. Diagrama de Flujo, proceso de “Seguimientos de Compromisos de Auditoría”.<sup>61</sup>



<sup>61</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, PUAI.UA.04, Seguimiento compromisos de Auditoría, Diagrama de flujo, p. 2

9. Diagrama de Flujo, proceso de "Elaboración Informe Final".<sup>62</sup>



<sup>62</sup> Subsecretaría de Telecomunicaciones, Departamento de Planificación y Control de Gestión, PUAU.05, Elaboración de Informes Finales, Diagrama de flujo, p. 2