



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 PARA  
EL CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES.**

**ANÁLISIS DE REQUISITOS Y PROPUESTA DE INSTALACIÓN**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADOR PÚBLICO Y LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

Alumno

**BORIS OGAS MUÑOZ**

Profesor Guía

**Jaime Rubina Bustamante**

**Valparaíso, 2014**

<b>ÍNDICE</b>	<b>N° Páginas</b>
<b>Resumen</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	6-8
Planteamiento del Problema.....	7
Pregunta de Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Metodología de Trabajo Utilizada.....	7-8
<b>Cap. I.-Marco Referencial</b> .....	<b>9-23</b>
<b>Consejo Nacional de la Cultura y las Artes</b>	
1.1 Reseña Histórica.....	9-10
1.2 Legalidad.....	10
1.3 Definiciones Estratégicas.....	11-15
1.4 Estructura Organizacional.....	16-18
1.5 Estructura y Funciones .....	18-21
1.6 Organigrama.....	22-23
<b>Cap. II.- Marco Teórico</b> .....	<b>24-31</b>
<b>Antecedentes Generales del Sistema Gestión de Calidad</b>	
2.1 Sistema de Gestión de Calidad.....	24-26
2.2 Enfoque Basado en Procesos.....	26
2.3 Norma ISO 9001:2008.....	27
2.4 Modernización del Estado y la Gestión de Calidad.....	28-30
2.5 Programa de Mejoramiento de la Gestión y la Norma ISO.....	30-31

<b>Cap. III.- Marco Metodológico.....</b>	<b>31-32</b>
3.1 Planteamiento del Problema.....	31
3.2 Pregunta de Investigación.....	31
3.3 Objetivo General.....	32
3.4 Objetivos Específicos.....	32
3.5 Metodología de Trabajo Utilizada.....	32
<b>Cap. IV Diagnostico Institucional respecto del Sistema de Gestión de Calidad...33-44</b>	
4.1 Descripción de la situación actual en materia de procesos y procedimientos institucionales.....	33-35
4.2 Análisis comparativo de la Institución respecto de otros organismos Gubernamentales.....	35-36
4.3 Análisis de los resultados entregados en las Encuestas.....	36-41
4.4 Entrevistas.....	42-44
<b>Cap. V.- Propuesta metodológica de los requerimientos para la instalación de un Sistema de Gestión de Calidad.....44-50</b>	
4.1 Plan de instalación de Sistema de Gestión de Calidad.....	44-46
4.2 Diagrama de flujo de la instalación trabajo.....	47
4.3 Propuesta del Mapa de Procesos Institucional.....	48
4.4 Documentos técnicos para implementación de la propuesta.....	49-50
4.4.1 Definición de la Política de Calidad.....	49
4.4.2 Objetivos de Calidad.....	49
4.4.3 Manual de Calidad.....	49
4.4.4 Elaboración y Control de Documentación.....	49-50
4.4.5 Gestión de Recursos.....	50

<b>Resultados Esperados.....</b>	<b>50</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>51-52</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>52-58</b>
<b>Bibliografía Consultada.....</b>	<b>59-60</b>

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación plantea una propuesta de instalación de un Sistema de Gestión de calidad (SGC) en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Dicho sistema se encuentra asociado a uno de los tantos mecanismos de gestión, que utiliza la Dirección de Presupuesto (Dipres) denominado programa de mejoramiento de la gestión (PMG).

La propuesta se basa en algunos criterios técnicos como, el cumplimiento por parte del servicio de la primera etapa del PMG denominado marco básico (exigencia necesaria para implementar un SGC, también por ser parte el Consejo del 15% de servicios que aún no implementa un SGC a nivel país y por tener una mínima cantidad de procesos y procedimientos formalizados lo que dificulta eficacia y eficiencia del servicio.

El plan de instalación se fundamenta teóricamente en la norma ISO 9001:2008, pues es la norma escogida por la Dipres para implementar el SGC en los servicios públicos del todo el país.

## INTRODUCCIÓN

La administración en el sector público está sujeta a constantes y diversos cambios, tanto legales como de mejora de la eficiencia de sus procesos, procedimientos y actividades operacionales, por lo que contar con un sistema de gestión estructurado, consistente y coordinado puede ser un elemento fundamental para cualquier institución pública.

La administración pública Chilena lo ha entendido así y durante el proceso modernizador del aparato Estatal, bajo el enfoque de presupuesto por resultados<sup>1</sup>, comenzó a incorporar la creación de mecanismos de evaluación y control de gestión que permiten la medición de los resultados vinculados al presupuesto. Este enfoque comienza a aplicarse en la década de los noventa a través de la implementación de algunos instrumentos específicos tales como indicadores de desempeño y evaluaciones de programas, los que dieron las bases para, a partir del año 1998, implementar un Sistema de Evaluación y Control de Gestión orientado a resultados<sup>2</sup>, el cual es dirigido por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (Dipres) , entre los mecanismos de gestión se encuentran los Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG) que tienen por objeto el cumplimiento de objetivos institucionales mediante la entrega de incentivos monetarios para los funcionarios del sector.

El presente trabajo de investigación pretende establecer los requisitos mínimos para la instalación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001:2008 en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, considerando que es factible de instalar ya que el Consejo cumple con todos los requisitos establecidos por el PMG en su marco básico.

La certificación de los sistemas e implementación de un modelo de calidad permitirá al Consejo avanzar en materias tales como sistematización de trabajo, aplicación de técnicas de mejoramiento continuo y aseguramiento de calidad que permitirán aumentar la eficiencia y eficacia de los servicios entregados, lograr una estandarización de los procesos institucionales y permitir la instalación de un modelo de gestión basado en el enfoque de procesos<sup>3</sup>.

## **Planteamiento del Problema**

Actualmente el Consejo de la Cultura y las Artes es una de las pocas instituciones públicas que aún carece de un Sistema de Gestión de Calidad certificado por un acreditador externo. Esto significa que a diferencia de otros servicios públicos el Consejo no ha desarrollado los requisitos técnicos que establece la norma ISO 9001:2008, generando una diferenciación en materia de gestión, algunos como la inexistencia de una sistematización de los procesos, carecía de un lenguaje común con otras instituciones en materia de procesos, procedimientos no documentados y un enfoque de trabajo distinto del enfoque de procesos.

## **Pregunta de investigación**

*¿Cumple el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes con los requerimientos para establecer un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2008?*

## **Objetivo General**

Analizar los mecanismos de gestión del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes con el propósito de establecer un plan para instalar un Sistema de Gestión de Calidad.

## **Objetivos Específicos**

- Entregar los antecedentes generales de los Sistemas de Gestión de Calidad.
- Identificar los requisitos mínimos establecidos por la norma ISO 9001:2008, para la instalación de un Sistema de Gestión de Calidad
- Realizar un diagnóstico del CNCA respecto del Sistema de Gestión de Calidad y de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, para su instalación
- Proponer un plan de instalación del Sistema de Gestión de Calidad.

## **Metodología de Trabajo**

Para el trabajo de investigación, desarrollo y análisis de la propuesta se realizará un estudio de tipo cualitativo y descriptivo contemplando los siguientes pasos.

- Descripción del servicio en el cual se realizó la investigación.
- Determinar los antecedentes teóricos necesarios para la instalación de la propuesta.

- Realización de encuestas sobre el conocimiento de materias relacionadas con los Sistemas de Gestión de Calidad.
- Realización de entrevistas con la Asesora del Subdirector Nacional y Jefe de la Unidad de Gestión Interna.
- Realización de un diagnóstico respecto de los requisitos mínimos necesarios para implementar un *Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2008*
- Análisis de los resultados obtenidos
- Propuesta para *establecer un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2008*

En el Capítulo I se describe el marco institucional y a la institución en donde se realizó la investigación.

En el Capítulo II, se establecen los antecedentes de marco teórico respecto de un Sistema de Gestión de Calidad su relación con los programas de mejoramiento de la gestión y la Norma ISO 9001:2008.

En el Capítulo III, correspondiente al Marco metodológico, se da a conocer, el planteamiento del problema, los objetivos generales, específicos y la metodología a utilizar.

En el Capítulo IV, se realiza un diagnóstico a la institución respecto de un sistema de gestión de calidad y la aplicación de ellos en los programa de mejoramiento de la gestión., basado en el análisis de la información recopilada, mediante encuestas y entrevistas.

En el Capítulo V, está dedicado a realizar la propuesta del plan de instalación de un Sistema de Gestión de Calidad previo a la certificación, que contempla los requisitos dictados por la norma ISO 9001:2008.

Finalmente se entregan los resultados esperados y conclusiones finales del trabajo.

# **CAP I.- MARCO REFERENCIAL**

## **Consejo Nacional de la Cultura y las Artes**

### **1.1 Reseña Histórica**

Según los antecedentes históricos y legales, en la V conferencia panamericana de arquitectos celebrada en el año 1923 se establecieron algunas disposiciones concretas sobre la preservación y conservación de restos arqueológicos e históricos que existen en los países americanos, recomendado a los Gobiernos la promulgación de leyes atinentes a estas materias.

En Chile, el año 1925 estableció una comisión que tuvo a cargo el impulso legislativo de normativas relacionadas con el patrimonio, dictándose con fecha 17 de octubre de 1925, el Decreto Ley N° 651 que crea el Consejo de Monumentos Nacionales.<sup>4</sup> Sin perjuicio de ello, dicho cuerpo legal rigió solo hasta el año 1970 debido a que se consideró que la forma de actuar de dicho Consejo era irregular y restringida. Se promulga entonces la Ley N° 17.288, que legisla sobre los monumentos Nacionales y que rige hasta la actualidad.

Por otra parte en el año 1929 se dicta mediante Decreto con Fuerza de Ley N° 5.200 la creación de la Dirección General de Bibliotecas, Archivos y Museo (Dibam), la cual realizó la unificación de variadas instituciones públicas que conservaban antecedentes culturales y artísticos del país.

Sin embargo, las Políticas Públicas Culturales en Chile siempre han sido resultado de constantes instancias y acciones académicas, mediante las cuales se establecieron la firme necesidad de instaurar en Chile una institución que se hiciera cargo de la Cultura y su desarrollo del Arte, todo ello, sumado a que la tendencia internacional en el ámbito cultura a fines de los años 80, llamaba a institucionalizar el ámbito cultural para fortalecer el desarrollo de los países.

Es así como en el año 1990, bajo el Gobierno del presidente Patricio Aylwin Azócar se genera la conclusión de que el estado debía hacerse cargo de las temáticas culturales del país, de este modo se determina la creación de una comisión técnica que fuera capaz de realizar un diagnóstico y diseño de propuestas para desarrollarla cultura y las artes en Chile. Dicha comisión estuvo bajo el la directriz del Ministerio de Educación, dirigido por Ricardo Lagos Escobar, dicha comisión tuvo como coordinador a Manuel Antonio

Garretón (se denominó “Comisión Garretón”), cuyos principales ejes de estudio fueron la participación del Estado en materia cultural y proteger la cultura de una utilización con fines políticos.

Luego de aquella comisión se volvió a revisar el tema cultural en el año 1997, cuando se formó la comisión denominada Ivelic, la cual se constituyó como una comisión asesora presidencial en materias artístico-culturales, con el objetivo de hacer diagnósticos sobre el sector y el nivel de fomento a la actividad artística.

Finalmente, en el año 2003 y bajo el Gobierno del Presidente Ricardo Lagos Escobar, se crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes a partir del mandato de la Ley N° 19.891 que lo estableció como un Servicio público.

## **1.2 Legalidad**

El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes se rige por la ley N°19.891, la cual entra en vigencia el 23 de agosto de año 2003 y establece en su párrafo 1°, Artículo 1° Créase el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, en adelante, también, "el Consejo", como un Servicio público autónomo, descentralizado y territorialmente desconcentrado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará directamente con el Presidente de la República. Sin perjuicio de esta relación, todos aquellos actos administrativos del Consejo en los que, según las leyes, se exija la intervención de un Ministerio, deberán realizarse a través del Ministerio de Educación”.

Otras leyes que se aplican en el CNCA son las siguientes:

Ley N° 19.227 crea Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura; Ley N° 19.928 sobre Fomento de la Música Chilena; Ley N° 19.981 Sobre Fomento Audiovisual.

### **1.3 Definiciones Estratégicas<sup>5</sup>**

A continuación se presentan las definiciones estratégicas del servicio que se materializan en el en el formulario A1<sup>6</sup> que entrega Dipres.

#### **Misión Institucional**

Promover un desarrollo cultural armónico, pluralista y equitativo en las personas habitantes del país, a través del fomento y difusión de la creación artística nacional, así como de la preservación y promoción del patrimonio cultural chileno, adoptando iniciativas públicas que promuevan una participación activa de la ciudadanía en el logro de tales fines.

#### **Objetivos Relevantes del Ministerio<sup>7</sup>**

1. Promover el acceso y la participación de la comunidad en iniciativas artísticos-culturales.
2. Generar acceso a una oferta artístico-cultural plural y de calidad.
3. Promover la formalización de hábitos de consumo artístico-cultural en la comunidad.
4. Visibilizar y fomentar las industrias culturales como motor de desarrollo.
5. Fortalecer la creación artístico-cultural.
6. Fortalecer y actualizar las normativas relacionadas con el arte y la cultura.
7. Promover las creaciones culturales vinculadas a plataformas digitales a través de las tecnologías de la comunicación.
8. Contribuir a instalar los bienes y servicios artísticos culturales en escenario internacional.
9. Potenciar y promover el rol de los agentes culturales en la creación y difusión.
10. Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural material.
11. Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural inmaterial.
12. Contribuir al turismo cultural respetando la diversidad y la conservación del patrimonio cultural de la nación.
13. Fortalecer el reconocimiento de los derechos de autor.
14. Impulsar el perfeccionamiento de las donaciones culturales, simplificando sus procedimientos y ampliando el universo de beneficiarios y donantes.
15. Promover la provisión de la nueva infraestructura cultural a lo largo del país.

## Objetivos Estratégicos Institucionales

Número	Descripción	Objetivos Relevantes Del Ministerio vinculados	Productos Estratégicos vinculados
1	Completar la red de infraestructura cultural con la construcción de cinco teatros regionales, en conjunto con los Gobiernos Regionales, y completar la construcción e inauguración de 51 centros culturales en todo Chile del Programa Centros Culturales en Comunas de más de 50 mil habitantes, con el fin de complementar la capacidad de infraestructura entre la Región Metropolitana y las regiones del país. Se incorporará también el territorio insular y aislado culturalmente: las islas de Chiloé (Castro) y Rapa Nui. Esta infraestructura se complementará con el desarrollo e implementación de los proyectos emblemáticos definidos por cada región para el fortalecimiento del desarrollo cultural y la identidad regional.	1, 3, 7, 9, 10, 11, 13,15	2
2	Fortalecer las instituciones y organizaciones culturales que median entre los públicos y los artistas con el propósito de diversificar y aumentar los públicos para las distintas manifestaciones culturales y artísticas.	1, 3, 5, 7, 9, 14	1,2,3
3	Promover la alianza público-privada, incentivando a la sociedad civil a ser responsable y participar activamente del desarrollo cultural, utilizando los mecanismos de incentivo de la Ley de Donaciones con Fines Culturales reformada, para el desarrollo de modelos sustentables en el tiempo que fortalezcan el consumo y el acceso de bienes culturales.	6, 9, 10, 11, 14	1,2,3
4	Fortalecer el acceso cultural, la mantención y ampliación del programa cultura virtual y la mayor cobertura de programas de Educación Artística en la educación formal y de aquellos enfocados a población vulnerable como Servicio País Cultura	1, 3, 7, 13	2
5	Fortalecer la transparencia del sistema de apoyo al desarrollo cultural a través de la implementación de un sistema de seguimiento a los proyectos ganadores, enfocado en apoyar el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada iniciativa beneficiada, proveyendo, por medio de un seguimiento estadístico, datos útiles para ir perfeccionando el concurso.	2, 3, 4, 5, 7, 10, 12, 13	1,2,3
	Posicionar y fomentar la internacionalización cultural del país, con énfasis en disciplinas artístico - culturales tales como la música,		

6	libro, audiovisual, artes visuales, diseño y artesanía.	2, 3, 4, 8, 13	1
7	Promover el desarrollo y reconocimiento cultural de los Pueblos Originarios, fomentando el dialogo intercultural y el encuentro de manifestaciones culturales.	10, 11, 13	1.2.3
8	Apoyar la Reconstrucción del Patrimonio Material afectado en nuestro país por situaciones de catástrofe, en colaboración con actores del sector privado y la sociedad civil, relevando aquellos de alto valor patrimonial.	10, 11, 12, 13, 15	3

### **Productos Estratégicos (Bienes y/o Servicios)**

	Producto estratégico	Descripción	Clientes	Aplica gestión territorial	Aplica enfoque de género
1	Promoción de la creación artística y cultural	Programa que aglutina tanto a los servicios de financiamiento artístico cultural administrados por el CNCA, como a las iniciativas impulsadas en pro del fomento, desarrollo y difusión de las artes.	1, 2, 3, 4, 6, 9, 11, 16.	NO	SI
2	Promoción de la participación, acceso y consumo cultural	Programa destinado a mejorar las condiciones de acceso al arte y la cultura de la población, con énfasis en las comunidades de menores Ingresos y los habitantes de localidades alejadas.	5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16.	NO	SI
3	Conservación e Incremento del Patrimonio Cultural	Programa destinado a la salvaguardia y difusión del Patrimonio Cultural Nacional.	6, 7, 10, 11, 15, 16.	NO	SI

## Cientes

	Cientes	Cuantificación
1	Creadores/as y Artistas de las artes Escénicas (teatro, danza, circo), de las artes de la visualidad (fotografía, artes visuales, y nuevos medios); y de las industrias emergentes (diseño, artesanía y arquitectura); de la música, literatura, y artes audiovisuales	45000
2	Personas claves en el ámbito literario (editores/as, bibliotecarios/as profesionales, distribuidores/as de libros y todos(as) aquellos que componen la cadena de valor).	14000
3	Personas claves en el ámbito musical (recopiladores/as, investigadores/as, musicólogos/as, productores/as de fonogramas, distribuidores, y quienes hacen parte de la cadena de valor).	25000
4	Personas claves del ámbito audiovisual (exhibidores/as, distribuidores/as, administradores/as de salas de exhibición quienes hacen parte de la cadena de valor).).	33000
5	Gestores y Gestoras Culturales	1380
6	Personas, Comunidades y Asociaciones Indígenas	243810
7	Cultores/as Tradicionales.	1700
8	Población con altos índices de vulnerabilidad económica, social y territorial.	320000
9	Investigadores e Investigadoras	700
10	Organismos Públicos (Gobiernos Locales y regionales e instituciones públicas del nivel central que cuentan con programas, políticas o estructuras orientadas a apoyar el desarrollo del sector cultural).	897
11	Organismos Privados (Corporaciones, Fundaciones, Institutos bilaterales de cultura).	596

12	Estudiantes del sistema escolar	15000
13	Establecimientos educacionales municipalizados o particulares subvencionados, con proyectos educativos orientados al desarrollo de la formación artística	100
14	Profesores/as de Establecimientos Educacionales Municipalizados o Subvencionados.	500
15	Instituciones públicas y privadas vinculadas a la gestión patrimonial.	150
16	Ciudadanía en general	1600000

### **Producto Estratégico**

Número	Producto Estratégico	Presupuesto 2013	
		Productos	
		<b>(Miles \$)</b>	<b>%</b>
1	Promoción de la creación artística y cultural	30,452,443	42.45%
2	Promoción de la participación, acceso y consumo cultural	23,917,803	33.34%
3	Conservación e Incremento del Patrimonio Cultural	1,506,688	2.10%

## 1.4 Estructura Organizacional y dependencia

### Órganos Institucionales

El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes está integrado por nueve órganos liderados por el Directorio Nacional, el cual es encabezado por un Presidente del Consejo con rango de Ministro. Incorpora, además, a un Subdirector Nacional, un Comité Consultivo Nacional y a tres Consejos Sectoriales (Consejo de Fomento de la Música Nacional, Consejo de Fomento del Libro y la Lectura y al Consejo del Arte y la Industria Audiovisual). En cada región, el Consejo cuenta con un Consejo Regional y su respectivo Comité Consultivo Regional.<sup>8</sup>

### Órganos Unipersonales:

1. *Ministro/a Presidente/a del Directorio:* Es el presidente del Consejo Nacional, tiene rango de Ministro de Estado y designado por el Presidente de la República y es el jefe superior del servicio, destacan entre sus funciones proponer el plan de trabajo al Directorio, velar por las incisiones y acuerdos del Directorio entre otras.

2. *Subdirector/a Nacional:* Será de exclusiva confianza del presidente del Consejo, y tiene entre sus funciones supervisar a las unidades administrativas del servicio, en base a los objetivos y las políticas que fije el directorio y de las instrucciones del presidente del consejo.

### Órganos Pluripersonales:

1. *Directorio Nacional:* Está integrado por 11 miembros, los cuales tienen funciones de carácter privativo, resolutive y ejecutivo. De esta manera aprueba planes de trabajo, balances y conoce el anteproyecto presupuestario.

2. *Comité Consultivo Nacional:* es un órgano ad honórem y sus integrantes serán designados por el Directorio Nacional a propuesta de instituciones ligadas a diferentes ámbitos del quehacer cultural y social, tendrá por objeto asesorar al Directorio en lo relativo a políticas culturales, plan anual de trabajo, y preparación de proyectos de ley y actos administrativos concernientes a la cultura.

3. *Consejos sectoriales*: Los Concejos Sectoriales corresponden a organismos que dependen del concejo, creados por respectivas leyes, a los cuales les corresponde asignar los recursos de los fondos, junto con asesorar al Ministro/a en el fomento de sus áreas: Libro, Música y audiovisual. Cada uno tiene un secretario ejecutivo y todos son presididos por el Ministro/a de Cultura.

3.1 *Consejo de Fomento de la Música Nacional*<sup>9</sup>: Se constituyó el 1 de junio de 2004 y se encuentra compuesto por 17 integrantes de distintos ámbitos de la industria de la música, quienes son elegidos por aquellas instituciones de mayor representatividad en cada ámbito. La principal función es la de asesorar al Ministro/a Presidente/a en la definición de las políticas culturales orientadas al desarrollo de música en el país y la administración de fondos para el fomento de la música.

3.2. *Consejo de Fomento del Libro y la Lectura*<sup>10</sup>: Es una entidad que convoca anualmente a los concursos públicos y asignar recursos del fondo del libro y la lectura, destinándolos principalmente al financiamiento de proyectos, programas y acciones de apoyo a la creación literaria, fomento de la industria del libro y, en general, de promoción de la lectura y fortalecimiento de las bibliotecas públicas.

3.3 *Consejo del Arte y la Industria Audiovisual*<sup>11</sup>: Tiene por objeto asesorar al concejo nacional de la cultura y las artes en la formulación y elaboración de la política de desarrollo estratégico nacional del audiovisual al mismo tiempo que asignar los recursos del fondo del fomento audiovisual y la entregar los premios.

4. *Consejo (s) Regional (es)*: Los Concejos Regionales son la descentración y representación territorial del CNCA. Entre sus funciones está abordar el tema de las políticas culturales en el ámbito regional e interregional; aprobar anualmente el plan de trabajo regional de ámbito público y privado; mantener un vínculo permanente con los municipios, organizaciones e instituciones culturales de la región; asignar recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes.

Es presidido por un Director Regional que es nombrado por el Ministro/a del CNCA. Lo componen además el Secretario regional ministerial de Educación y cuatro personalidades regionales de cultura y un representante de las comunas de la Región.

5. *Comité (s) Consultivo(s) Regional (es)*: Los comités consultivos regionales son órganos as honorem que tienen por tarea fundamental asesorar al concejo regional en lo relativo a políticas culturales, plan anual de trabajo, formar sugerencias y observaciones para buena marcha del Servicio.

### **1.5 Estructura y Funciones**

Según señala la Resolución Exenta N° 1301 con fecha 03/04/2013, el Concejo Nacional de la Cultura y las Artes para el cumplimiento de sus objetivos y metas a compuesto su organización interna en la siguiente División: Departamentos, Secciones y Unidades.

**1) Departamento de Fomento de las Artes e Industrias Creativas**, cuyas funciones son las de apoyar la creación, producción, promoción y distribución de bienes y servicios creativos, a través del desarrollo y ejecución de los fondos de fomento administrados por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, mediante la implementación de programas, acciones y actividades tendientes al fomento de las artes y la industria creativa. Atendidas estas funciones, el departamento será interlocutor en materias estratégicas, de diseño y evaluación de impacto de programas, en coordinación con los demás departamentos del Consejo destinados a dichas funciones y otras entidades del sector público y privado, nacional e internacional.

El Departamento de Fomento de las Artes e Industrias Creativas tendrá las siguientes secciones y unidades:

- Secretaría Ejecutiva de Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes.
- Secretaría Ejecutiva del Fondo para el Fomento de la Música Nacional.
- Secretaría Ejecutiva del Libro y la Lectura.
- Secretaría Ejecutiva del Fondo de Fomento Audiovisual.
- Unidad de Gestión Interna.

**2) Departamento de Ciudadanía y Cultura**, cuyas funciones son las de generar, gestionar y ejecutar los programas culturales dirigidos a la ciudadanía, con énfasis en la afirmación de la identidad y la diversidad cultural del país; investigar, preservar, conservar y difundir el patrimonio cultural y rescate de la memoria; la

educación para la apreciación de la cultura y la formación del espíritu reflexivo y crítico; así como velar por la igualdad en el acceso al arte, a los bienes culturales y por la participación democrática y autónoma de la ciudadanía en el desarrollo cultural del país.

El Departamento de Ciudadanía tendrá las siguientes Secciones:

- Sección de Comunidad y Territorio.
- Sección de Patrimonio Cultural.
- Sección de Educación Artística y Cultura.
- Unidad de Gestión Cultural.
- Unidad de Gestión Interna.

**3) Departamento de Planificación y Presupuesto**, cuyas funciones son las de diseñar la planificación estratégica de la institución e implementar y coordinar los programas, actividades y acciones que busquen el logro de ese fin, para lo cual trabajará en coordinación con los restantes departamentos y unidades de este Consejo con miras a consolidar y fortalecer los procesos de planificación programática, presupuestaria y tecnológica que permitan un adecuado desarrollo institucional.

El Departamento de Planificación y Presupuesto tendrá las siguientes Secciones:

- Sección de Recursos Financieros.
- Sección de Planificación Estratégica y Control de Gestión.

**4) Departamento de Administración General**, cuyas funciones son las de administrar los recursos monetarios, no monetarios y servicios de su competencia, con el propósito de contribuir a mantener la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de las tareas y actividades institucionales que se desprenden de la misión del Consejo.

El Departamento de Administración General tendrá las siguientes secciones:

- Sección de Contabilidad.
- Sección de Compras y Licitaciones.

- Sección de Logística e Infraestructura.
- Sección de Transferencias y Gestión de Cobranzas.
- Sección de Gestión Administrativa y Financiera.

**5) Departamento de Recursos Humanos**, cuyas funciones son las de administrar los recursos humanos del Servicio, proponer los procedimientos e instrucciones tendientes a cumplir las normas legales sobre la materia y supervisar su cumplimiento.

El Departamento de Recursos Humanos tendrá las siguientes Secciones y Unidades:

- Sección de Desarrollo de Personas.
- Sección de Gestión de Personas.
- Sección de Remuneraciones.
- Sección de Bienestar.
- Unidad de Gestión Interna.

**6) Departamento Jurídico**, cuyas funciones son las de velar por la juridicidad de los actos administrativos del Servicio y generar los apoyos jurídicos necesarios para llevar a cabo las actividades propias del Consejo y responder todo requerimiento de análisis jurídico.

El Departamento Jurídico tendrá las siguientes Secciones:

- Sección Asesoría Jurídica Institucional.
- Sección de Asesoría Jurídica a Órganos Colegiados y Fondos de Cultura.
- Sección de Asesoría Jurídica Regional.

**7) Departamento de Comunicaciones**, cuyas funciones son diseñar, planificar e implementar estrategias y campañas de comunicación destinadas a difundir los objetivos y actividades del Servicio y las políticas culturales, así como asesorar a sus autoridades en materias de difusión y gestión de la información generada por la Institución, contribuyendo de este modo al cumplimiento de su objeto y funciones.

El Departamento de Comunicaciones tendrá las siguientes Secciones:

- Sección de Prensa y Difusión.
- Sección de Comunicación Interna.

**8) Departamento de Estudios**, cuyas funciones son las de desarrollar los mecanismos y metodologías para la elaboración, seguimiento y evaluación de la Política Cultural y programas del Consejo; levantar información estadística en el ámbito de las competencias del Servicio y a nivel nacional, propias del sector artístico y cultural y; instalar mecanismos de análisis y reflexión regulares sobre la base de las fuentes de información disponibles sobre el campo cultural nacional  
Este Departamento tendrá las siguientes secciones:

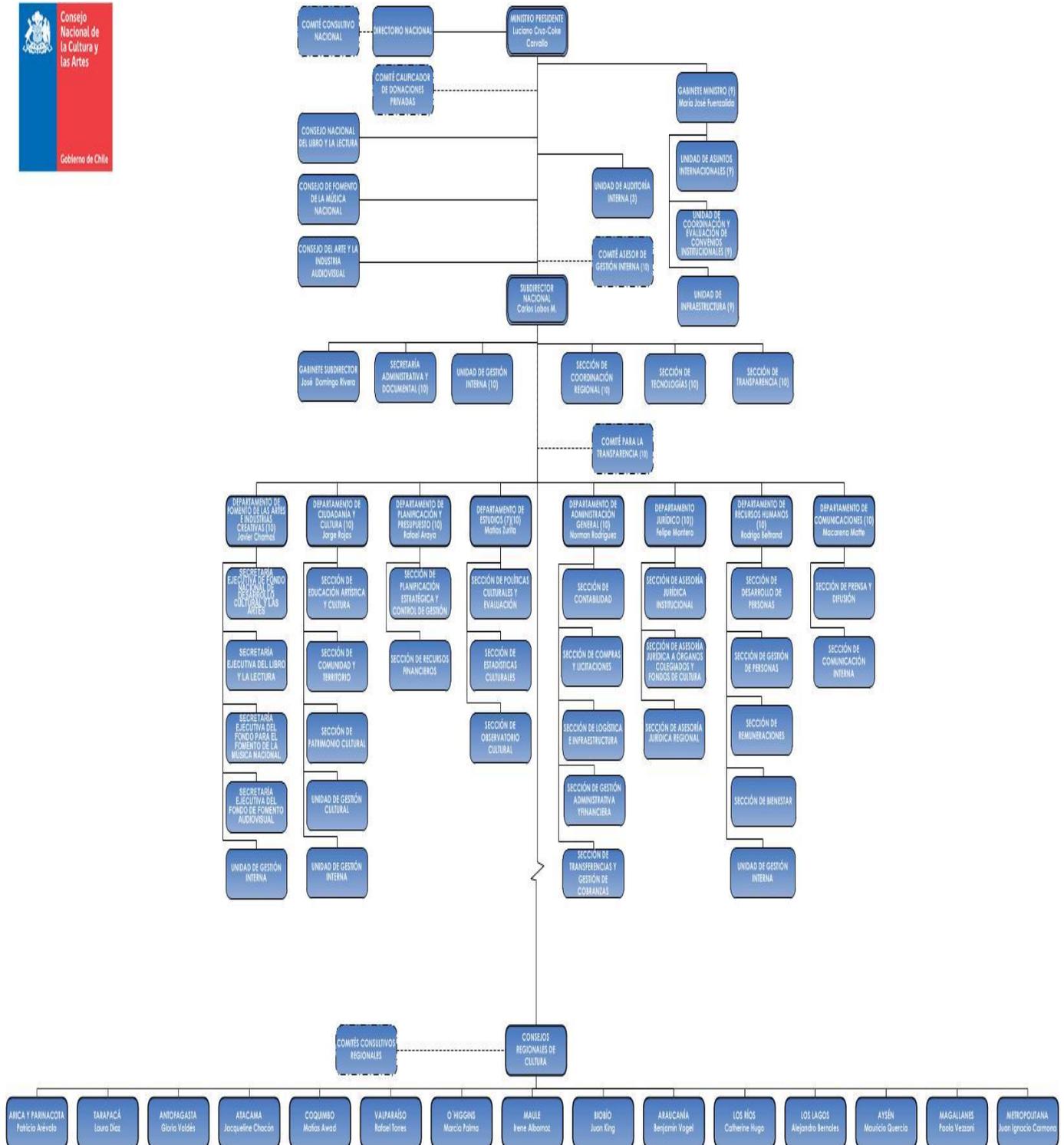
- Sección de Políticas Culturales y Evaluación
- Sección de Observatorio Cultural
- Sección de Estadísticas Culturales

**9) De las Secciones dependientes del Subdirector Nacional.** Fíjese, al interior del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, como secciones dependientes del Subdirector Nacional del Servicio, las que siguen, con sus respectivas funciones

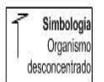
La Subdirección Nacional tendrá las siguientes Secciones y Unidades:

- Secretaría Administrativa y Documental.
- Sección de Coordinación Regional.
- Sección de Tecnologías.
- Unidad de Gestión Interna
- Sección de Transparencia.

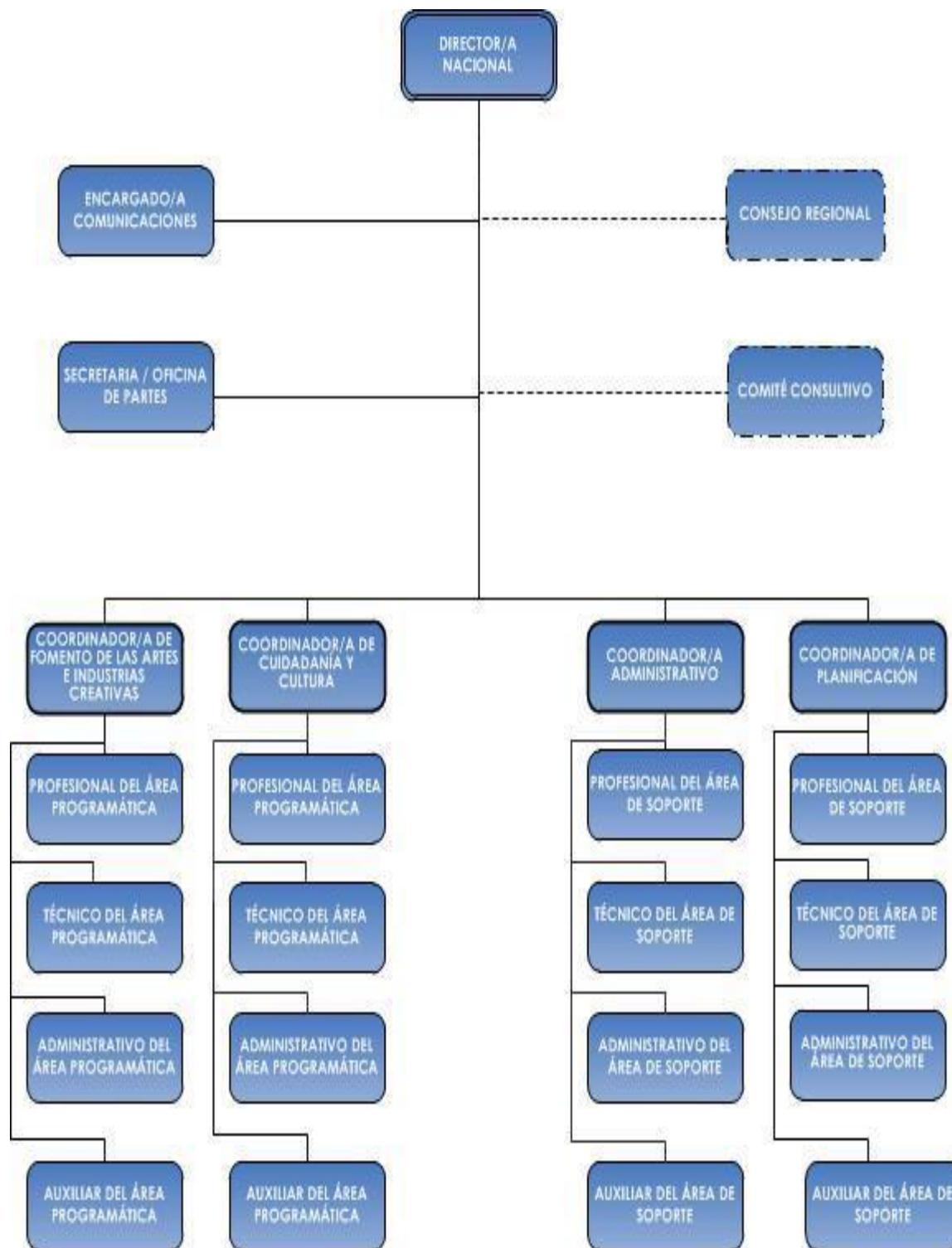
## 1.6 Organigrama del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes



- (1) Creado por Resolución N° 137, el 20 de noviembre de 2004. Las secciones, roles y funciones fueron fijados por Resolución Exenta N° 01424 del 15 de abril de 2009  
 (2) Creado por Resolución N° 196, el 22 de septiembre de 2008. Las secciones, roles y funciones fueron fijados por Resolución Exenta N° 01424 del 15 de abril de 2009  
 (3) De acuerdo a la Resolución Exenta N° 05335 del 9 de diciembre de 2008  
 (4) Creado por Resolución Exenta N° 05081 del 5 de noviembre de 2009  
 (5) Creado por Resolución Exenta N° 02042 del 27 de abril de 2010  
 (6) Resolución Exenta N° 3484 del 25 de marzo de 2011 que fija tanto el mundo, coordinado y sistematizado de Resoluciones 6911 de 4 de noviembre de 2009, N° 614 de 8 de noviembre de 2010 y N° 6219 de 18 de noviembre de 2010  
 (7) Resolución Exenta N° 3482 del 4 de agosto de 2011 que modifica la REX de 26 de mayo de 2011, que crea Departamentos y Secciones que indica  
 (8) Resolución Exenta N° 4204 del 12 de septiembre de 2011 que deroga y reemplaza resolución n° 3054, de 2010, que crea y fija organización interna y funciones del Comité para la Transparencia del Servicio  
 (9) Resolución Exenta N° 4868 del 20 de noviembre de 2012, que fija la organización interna del Gabinete del Ministro(a) Presidente(a) y deroga REX N° 02042  
 (10) Resolución Exenta N° 1301 del 3 de marzo de 2012, que fija estructura orgánica del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y deroga REX 5081, REX 2454, REX 4204 y REX 345



**1.6.1 Organigrama Direcciones Regionales del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.**



## **CAP II.- MARCO TEÓRICO**

### **Antecedentes Generales del Sistema Gestión de Calidad**

#### **2.1 Sistema de Gestión de Calidad**

A continuación se establecen algunas definiciones que permiten la comprensión y fundamentación teórica del tema.

En primera instancia se recoge lo que menciona Lillo<sup>12</sup> el cual indica que el principal aporte de un SGC “radica en el orden en que se aplican las actividades y en la conciencia que se va creando, en torno a la calidad en las personas involucradas, todo esto abocado en la satisfacción de los requerimientos de los clientes. También hay que reconocer la oportunidad que este sistema brinda para mejorar la eficiencia y efectividad de procesos claves, al obligar a efectuar un análisis de todos los niveles de la organización”. Dicho lo anterior, se puede señalar que, se deberá lograr un entendimiento y asimilación por parte de los miembros de la organización quienes serán el motor para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de calidad propuestos bajo los estándares establecidos en una política de calidad.

Asimismo, pero bajo el marco teórico utilizado en el desarrollo del trabajo de la familia de las normas ISO se establecen algunas definiciones y especificaciones sobre la norma ISO 9000:2005, la cual establece en sus indicaciones sobre los fundamentos y el vocabulario lo siguiente: “Se entiende como aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.”<sup>13</sup> Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse conjuntamente con el sistema de gestión de la calidad, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes. Esto puede facilitar la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización.<sup>14</sup>

La Norma ISO 9001:2008 señala que para instalar un SGC se debe promover la adopción de un enfoque basado en procesos, cuando se diseñe e implemente.

La Norma ISO 9000:2005 también establece ocho principios de gestión de la calidad que deben ser utilizados por la dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

Dichos principios son los siguientes:

#### Principio 1: Enfoque al Cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

#### Principio 2: Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. El rol del líder en este caso implica el mantener a las personas comprometidas en la labor desarrollada.

#### Principio 3: Participación del personal

El personal en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de ésta. Es por ello que la organización debe preocuparse por mantener a su personal satisfecho y enfocado en la obtención de resultados.

#### Principio 4: Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Es indispensable identificar tales procesos y la interacción que existe entre ellos. Un proceso es considerado como tal cuando una actividad o conjunto de actividades utilizan una serie de recursos para poder transformar las entradas en salidas, las cuales con frecuencia representan la entrada del siguiente proceso.

#### Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

#### Principio 6: Mejora Continua

La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Esto se refiere a que dentro de la organización siempre se debe buscar alguna oportunidad para seguir mejorando.

#### Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Se debe impedir la toma de decisiones a partir de supuestos o repentinas opiniones.

#### Principio 8: Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de una organización y sus proveedores para crear valor, dado que estos son interdependientes. Estos ocho principios de gestión de la calidad deberían ser aplicados de forma conjunta con el propósito de contribuir en la satisfacción de las necesidades del cliente y el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la organización.

Estos principios rectores nos ayudaran a determinar, delimitar y comprender la interrelación que se debe producir al momento de instalar un sistema de estas características, en cualquier organización tanto pública como privada. Se debe establecer además, que estos principios no se encuentran priorizados de forma jerárquica y por ende, no poseen carácter secuencial ni de dependencia.

## **2.2 Enfoque Basado en Procesos**

Este enfoque propone una visión integral del cambio organizacional, lo que significa que la organización debe lograr crear sinergia entre el establecimiento de un sistema, una modelo de gestión y la definición y el establecimiento de los procesos de la organización.

La principal estrategia de este paradigma es la instauración de los procesos como eje central del trabajo de la organización; la cual mediante su articulación y sistematización proporcionan los medios más eficientes y eficaces para lograr el cumplimiento de las metas y propósitos. Además, este enfoque se debe implementar de manera progresiva en la medida que permitan generar en el tiempo un consenso y asimilación de parte de todos los actores involucrados.

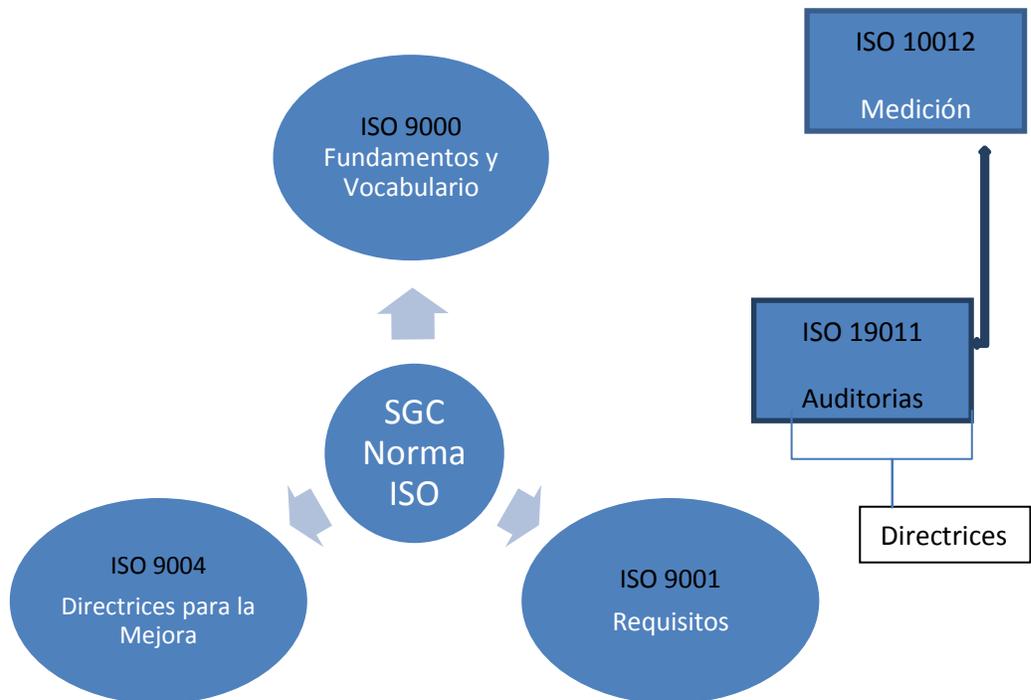
### 2.3 Norma ISO 9001:2008

La ISO<sup>15</sup> (Organización Internacional de Normalización) surge como una organización en el año 1946, mediante la reunión desarrollada en instituto de ingenieros civiles de Londres a la cual asistieron 25 personas de diferentes países, los decidieron crear una organización internacional para facilitar la coordinación internación y unificación de normas industriales, comenzado sus operaciones en febrero del siguiente año.

Esta organización internacional mediante el Comité Técnico denominado ISO/TC176, crea una familia de normas de carácter no vinculante y voluntario, denominadas ISO 9000.

Así mismo, se crea la norma ISO 9001, la cual establece los requisitos para el establecimiento de un sistema de gestión de calidad, la cual se pueden utilizar tanto en el sector privado como público, además de la aplicación interna o uso de las organizaciones para certificación o confines coyunturales.

La última versión de la norma ISO 9001 actualizada corresponde a la publicada en noviembre de 2008.



## 2.4 Modernización del Estado y la Gestión de Calidad

Durante la década de 1980, la administración pública estuvo sometida a diversos cuestionamientos de carácter internacional instauradas por la escuela de economía de Chicago, los cuales cuestionaban la eficiencia del sector. De este modo, y tal como señala López Casanovas<sup>16</sup> dicha escuela “puso el énfasis en la actuación pública, no precisamente (o no sólo tanto) en cuanto a objetivos de la intervención como en cuanto a medios, de lo que se derivaba, conforme a estos principios, una ventaja comparativa respecto de la acción privada, una vez evaluada su ejecución práctica”<sup>17</sup> dichos planteamientos llevaron a cuestionar la forma de organización que tenía el Estado dado sus medios para lograr el cumplimiento de los objetivos, terminado aquello en una crisis generalizada con una fuerte deslegitimación del aparato público.

Los requerimientos de la ciudadanía sumados al incipiente proceso de globalización ponen en jaque a una administración pública en donde los principios Weberianos eran el pilar que sostenía la fundamentación teórico-prácticos del Sector. En este sentido, la eficacia y eficiencia, se vuelven de radical importancia al momento de evaluar el funcionamiento y despliegue de la administración por parte de la sociedad. En este contexto la administración pública se encontraba en la disyuntiva de prestar más y mejores servicios con la misma cantidad (escasa) de recursos a una población en crecimiento y la inminente llegada de la tecnología cibernética lo que implicaría una serie de reformas.

Para hacer frente a lo anteriormente expuesto se comenzó a engendrar una nueva forma de entender la administración del estado que se denominó Nueva Gerencia Pública<sup>18</sup> la cual tal como señalan algunos autores como Joaquín Ruiz López<sup>19</sup> surge con una publicación de la OCDE denominada “*La Administración Pública al Servicio del Público*” difundida en el año 1987. La cual insta los distintos gobiernos a realizar reformas tomando como estratégica, actuar sobre un número delimitado elementos decisivos del problema de los cuales se viesan afectados pero haciendo del tal forma que pudiese ser prolongado y repercutir positivamente en otros problemas. El paradigma de la nueva gerencia pública, establece como estrategia la adopción en la administración de un enfoque bajo gestión de calidad.

El desarrollo bajo el enfoque de gestión de calidad, conlleva a la administración pública a establecer como centro de su labor al “usuario o cliente” debiendo implementar una

clara y necesaria modernización en la prestación de los servicios y por tanto una revisión más extensa de los procesos que estaban asociados directamente a la entrega de ellos.

De este modo, podemos entender que con la incorporación de este enfoque la administración del Estado produjo tal como señala Joaquín Ruiz López *“un cambio cultural de gran importancia: el paso de la administración a la gestión. No se trata de una diferencia meramente terminológica. Administración significa dirección, ordenación, mientras que gestión significa actuar para conseguir algo.”*

Algunos de los principales aportes que identifica Joaquín Ruiz López<sup>20</sup> como contribución del enfoque de calidad a la administración del Estado son las siguientes:

- la incorporación de dos conceptos básicos: *la orientación al “ciudadano-cliente”* y *la mejora continua*, como criterios inspiradores de la gestión de los servicios públicos. La gestión de calidad comenzó a dotar a la *Gestión Pública* de un carácter dinámico frente al estático que sustentaba el anterior paradigma. Las demandas y expectativas de la ciudadanía cambian (generalmente al alza), por lo que la Administración habría de adaptarse a esos cambios. Para ello debía ser gestionada teniendo en cuenta los procesos de toma de decisión y planificación, el funcionamiento de los procesos operativos y sobre todo, tener presente la relación entre la eficacia y eficiencia, los resultados finales en relación a los recursos invertidos.
- En segundo lugar, la gestión de calidad proporcionó a las Administraciones Públicas un lenguaje común para la gestión. lenguaje que además concordaba con el utilizado en el sector privado con lo que dio comienzo un transvase de conocimientos permanente y una corriente de colaboración entre ambos sectores, que ha devenido en las actuales *estrategias de colaboración público-privada* en forma de proyectos conjuntos.
- Además la gestión de calidad contribuyó a la profesionalización de la administración pública, implantando mejoras y midiendo los resultados. La incorporación progresiva de la *evaluación del desempeño* está suponiendo un notable esfuerzo, pero que resulta necesario para determinar el valor de las actuaciones públicas. En el caso de los servicios públicos los gestores

comenzaron a tener presente la idea de la calidad integral de los servicios que estaban produciendo y su adecuación a los objetivos de los mismos.

## **2.5 Programa de Mejoramiento de la Gestión y la Norma ISO**

El programa de Mejoramiento de la gestión (PMG) surge en el año 1998 mediante el establecimiento de la ley N° 19.533, la cual asocia el cumplimiento de objetivos de gestión con incentivos de carácter monetario para los funcionarios<sup>21</sup>. En una primera etapa que contempló el periodo de 1998 al 2000 se generaron una serie de conclusiones que en la lógica de la mejora continua permitieron una autocrítica en el aparato estatal, específicamente a la Dipres<sup>22</sup> quien era el ente a cargo de realizar el control y seguimiento de la implementación en el Estado de estos mecanismos de gestión.

Se observaron los siguientes puntos:

- Metas auto-cumplidas, con bajas y diferenciadas exigencias por parte de las instituciones frente a un mismo incentivo.
- Los indicadores comprometidos eran mayoritariamente referidos a temas de procesos internos.
- Se alcanzaban los máximos porcentajes de cumplimiento sin una correlación con el mejoramiento de gestión en las instituciones.

Debido a estas consideraciones se decidió modificar el diseño del PMG (*ver anexo N° 1*) a partir del año 2001 hasta el año 2004 pasando de formular compromisos a través de indicadores, a la formulación de compromisos establecidos en un programa Marco. Esto a objeto de contribuir al desarrollo áreas estratégicas para la gestión pública. Dicho desarrollo implicaba establecimiento de áreas comunes para todas las instituciones del sector público, además cada área debía estar conformada por sistemas establecidos por el marco de la política en el ámbito de la modernización del sector público, los cuales finalmente cada sistema debería desarrollar etapas a las que se les definió como requisitos técnicos.

De este modo se pretendía establecer las condiciones mínimas de gestión para permitir incorporar aquellos requisitos normativos exigidos por la norma ISO 9001.

A contar del año 2005 hacia adelante y una vez que un gran número de instituciones lograron las metas definidas, se consideró necesario una certificación de carácter externo que garantizara un estándar de la excelencia que habían alcanzado los servicios públicos y que fueran reconocibles por la sociedad. Fueron determinados ciertos procesos de carácter transversal correspondientes a los sistemas de gestión relativos a Capacitación, Higiene y Seguridad y Mejoramiento de Ambientes Laborales, Evaluación del Desempeño, Atención e Información Ciudadana, Compras y Contrataciones Públicas, Auditoría Interna y Planificación y Control de Gestión, los cuales fueron incorporados en un Programa denominado Marco Avanzado.(ver anexo N° 2)

A comienzos del año 2009, comenzó la implementación del Programa Marco de la Calidad que permite la continuación del mejoramiento de la gestión los servicios públicos ampliando el alcance de las certificaciones de la norma ISO 9001 alcanzadas por el programa marco avanzado, incorporando la certificación de los procesos de provisión de los productos estratégicos (bienes y servicios a la ciudadanía).

## **CAP III.- MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Planteamiento del Problema**

Actualmente el Consejo de la Cultura y las Artes es una de las pocas instituciones públicas que aún carece de un Sistema de Gestión de Calidad certificado por un acreditador externo. Esto significa que a diferencia de otros servicios públicos el Consejo no ha desarrollado los requisitos técnicos que establece la norma ISO 9001:2008, generando una diferenciación en materia de gestión, tales como la inexistencia de una sistematización de los procesos, carecía de un lenguaje común con otras instituciones en materia de procesos, procedimientos no documentados y un enfoque de trabajo distinto del enfoque de procesos.

### **3.2 Pregunta de investigación**

*¿Cumple el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes con los requerimientos para establecer un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2008?*

### **3.3 Objetivo General**

Analizar los mecanismos de gestión del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes con el propósito de establecer un plan para instalar un Sistema de Gestión de Calidad.

### **3.4 Objetivos Específicos**

- Describir los antecedentes generales de los Sistemas de Gestión de Calidad.
- Identificar los requisitos mínimos establecidos por la norma ISO 9001:2008, para la instalación de un Sistema de Gestión de Calidad
- Realizar un diagnóstico del CNCA respecto del Sistema de Gestión de Calidad y de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, para su instalación
- Proponer un plan de instalación del Sistema de Gestión de Calidad.

### **3.5 Metodología de Trabajo**

Para el trabajo de investigación, desarrollo y análisis de la propuesta se realizará un estudio de tipo cualitativo y descriptivo contemplando los siguientes pasos.

- Descripción del servicio en el cual se realizó la investigación.
- Determinar los antecedentes teóricos necesarios para la instalación de la propuesta.
- Realización de encuestas sobre el conocimiento de materias relacionadas con los Sistemas de Gestión de Calidad.
- Realización de entrevistas a Asesora del Subdirector Nacional y Jefe de la Unidad de Gestión Interna.
- Realización de un diagnóstico respecto de los requisitos necesarios para implementar un *Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2008*.
- Análisis de los resultados obtenidos.

Propuesta para establecer un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2008

## **CAP IV.- DIAGNOSTIGO INSTITUCIONAL RESPECTO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.**

### **4.1 Situación actual en materia de procesos y procedimientos institucionales**

Actualmente el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes posee un total de 38 procedimientos formalizados mediante Resolución Exenta aprobados por el Subdirector Nacional (*ver anexo N° 3*). De este total sólo 15 (correspondiente al 39%) se encuentran elaborados en un formato estándar basado en el modelo ISO similar a los que ocupan otros servicios públicos que ya han certificado bajo esta norma.

Según Acta N° 2 de reunión del Comité de Asesor de Gestión Interna con fecha 20 de abril 2012 se decidió realizar como estrategia para solucionar problemáticas observadas por la Unidad por Auditoría Interna del servicio, la determinación de la Unidad de Gestión Interna del Servicio como responsable de solucionar aquellos problemas, según resolución exenta N° 1301 la Unidad tiene entre sus funciones la elaboración de manuales de operación y propuestas de mejoras del servicio.

De este modo, la Unidad de Gestión Interna de Subdirección mediante la elaboración de un plan de trabajo, el cual contemplaba como principal eje para solucionar problemas a través de elaboración de procedimientos, diagnostico que el servicio carecía de un formato estándar para la elaboración de este tipo de documentos, entonces decidió diseñar un modelo, el cual se basaba en formatos utilizados por otros servicios públicos bajo el formato ISO. Este modelo contemplaba dentro de su estructura los siguientes parámetros a indicar obligatoriamente:

- Objetivo del procedimiento
- Alcance
- Referencias
- Definiciones
- Descripción de la actividad
- Control de registros
- Registro de cambios
- Lista de distribución
- Anexos

Como segunda etapa se elaboró un Memorando N° 02-248 con fecha 30 julio de 2012, del Subdirector Nacional mandatando a todos los jefes de Departamento y Directores Regionales la utilización del formato en la elaboración de nuevos procedimientos.

Durante el segundo semestre del año 2012 la Unidad de Gestión Interna desarrolló tan solo 3 procedimientos los cuales fueron formalizados a fines de ese mismo año y a principios de 2013. Dichos procedimientos fueron: Capacitación, mediante resolución exenta N° 675 con fecha 08-02-2013; Remuneraciones, mediante resolución exenta N° 4151 con fecha 02-10-2012, Cese de Funciones, mediante resolución exenta N° 769 con fecha 20-02-2013. Dado aquello, para el año 2013, la Unidad de Gestión Interna de Subdirección toma como estrategia incorporar la formalización de procedimientos en un mecanismo de incentivo de remuneraciones denominado Convenios de Desempeño Colectivo<sup>23</sup> comprometiéndose la elaboración de 10 procedimientos determinados por diferentes causales.

Actualmente la Unidad de Gestión Interna continúa prestando asesoría técnica en la elaboración de los procedimientos institucionales y en la estructuración de los procesos y procedimientos.

En materia de procesos, el Consejo aún carece de mapa global de procesos institucionales lo que dificulta la visión sistémica del servicio. Como una verificación a este argumento, existe una escasa cantidad de procedimientos estandarizados, considerando la magnitud de la organización en términos presupuestarios y cantidad de productos/servicios que entrega.

Respecto del Sistema de Gestión de Calidad implementado por la norma ISO 9001:2008, la institución presenta lo siguiente en materia de requisitos:

- En el Numeral 4<sup>24</sup> del SGC, la institución no cumple con los requisitos establecidos por la norma, ya que la organización no ha definido elementos de calidad como la Política y objetivos.
- En el Numeral 5<sup>25</sup> del SGC, en cuanto a la responsabilidad de la dirección, no existe evidencia objetiva de cómo se comunica a nivel de servicio la importancia de la satisfacción del cliente.
- En el Numeral 7<sup>26</sup> del SGC, La mayoría de los procesos no se controlan ni se encuentran estandarizados como procedimientos, tampoco se tienen

determinadas las secuencias e interrelación de los mismos, pero si contemplan un formato para la elaboración de los procedimientos.

- En el Numeral 8<sup>27</sup> del SGC, la organización cumple medianamente con los elementos normativos de la mejora continua al interior de la organización, pues dentro del ciclo de vida en la elaboración que realiza la Unidad de Gestión Interna se realiza auditorias de calidad.

#### **4.2 Análisis comparativo de la Institución respecto de otros organismos Gubernamentales**

A nivel gubernamental al año 2010, según la información presentada por la Dipres, de un total de 101 servicios públicos, 85 de ellos (correspondientes 85% del total) ya habían ingresado a lo menos un sistema de la gestión al marco avanzado exigido por la Dipres.

A contar del año 2006, los servicios públicos unos antes y otros después que completaban el total de etapas (I-II-III-IV) de sus sistemas en el programa marco básico debían pasar al marco avanzado (*ver anexo N° 4*) lo que implicaba la certificación de agentes externos de dichos sistemas bajo el formato de la norma ISO 9001:2000 de manera obligatoria.

En esa lógica se continuó brindando apoyo económico por parte de la Dipres y exigiendo el cumplimiento de las certificaciones de los diferentes servicios, los cuales recibían tanto instrucciones técnicas mediante manuales de implementación de referencia como apoyo de servicios externos (distintos de los que certificaban los sistemas) los cuales realizaban un diagnóstico institucional y presentaban un plan de trabajo para implementar un modelo de gestión de calidad.

Pero una vez que la Dipres percibió mediante su Red de expertos, que gran parte de los servicios públicos ya había pasado al marco avanzado y por ende certificado sus sistemas se decidió el año 2010 dejar de exigir el carácter obligatorio de la certificación en el PMG, dando paso a que los servicios que no alcanzan a realizar dicha gestión tenían la opción de certificar sus sistemas de manera voluntaria, lo que significaba que la Dipres no apoyaba presupuestariamente con ingresos para realizar el proceso de certificación.

El Consejo para el mismo año 2010 (*ver anexo N° 5*) tenía como estado de avance del PMG 9 sistemas en etapa IV, lo que significaba que cumplía en un 100% los requisitos

técnicos del programa marco básico, correspondiéndole pasar al menos 2 sistemas a certificación bajo la norma ISO 9001:2008 lo que debido a lo anterior no ocurrió.

La autoridad de turno del Consejo, para el mismo año decidió no incorporar al servicio al proceso de certificación, debido a que no se contemplaba en gasto presupuestario de aquellos recursos y además de priorizar otros medios de gestión.

Considerando lo anterior, el consejo posee ciertas desventajas respecto de aquellos servicios que ingresaron en su momento al marco avanzado y que certificaron sus procesos, algunas de ellas son:

- El consejo posee una escasa cantidad procedimientos claramente definidos, a diferencia otros servicios que cuentan la mayoría de sus procedimientos controlados y actualizados, los cuales generan registros que agregan valor a la gestión institucional.
- Los servicios públicos que ingresaron al marco avanzado poseen mapas de procesos, que orientan y sistematizan la organización en procesos con productos definidos. A diferencia del consejo que aún no presenta identificado un mapa global de procesos.
- 

## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

### **4.3 Análisis de los resultados entregados en las encuestas<sup>28</sup>**

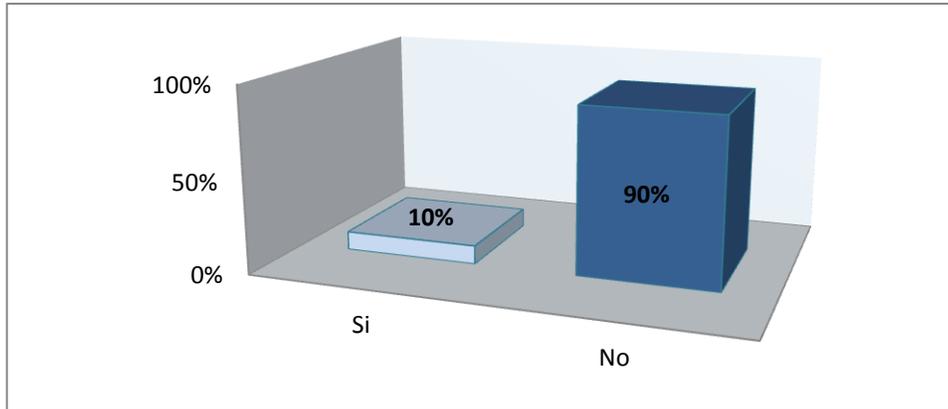
El siguiente análisis se efectuó a partir de la realización de una encuesta (*ver anexo N° 6*) aplicada en el Nivel Central del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes ubicado en la Ciudad de Valparaíso. El objetivo era identificar el nivel de conocimiento de los funcionarios del servicio respecto de un SGC.

La población de referencia para realizar la encuesta fue de 521<sup>29</sup> personas contratadas bajo la modalidad de planta, contrata y honorarios permanentes. De dicha población se decidió implementar la encuesta sobre el 10% de la población arrojando una muestra de 52 personas encuestadas. La metodología utilizada corresponde a preguntas cerradas (si y no) en donde el encuestado solo debía responder lo que sabía.

Los resultados en los gráficos serán presentados en forma porcentual.

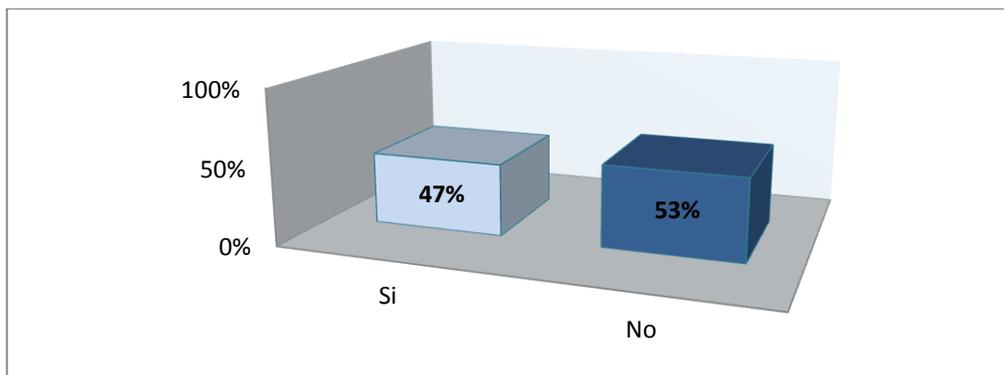
A continuación se presentan cada una de las preguntas con análisis sobre los resultados:

- ¿Conoce lo que es un sistema de gestión de calidad?



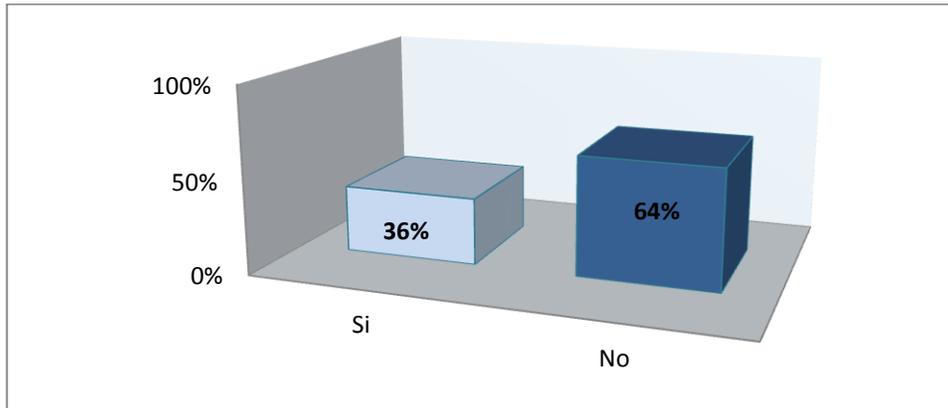
Como podemos observar en el gráfico, el 90% de los encuestados respondió que no sabía lo que era un sistema de gestión de calidad, por tanto para realizar una implementación de este sistema se debe considerar una fuerte capacitación respecto de todos los ámbitos asociados al tema.

- ¿Está de acuerdo en realizar procedimientos para su departamento/sección/unidad?



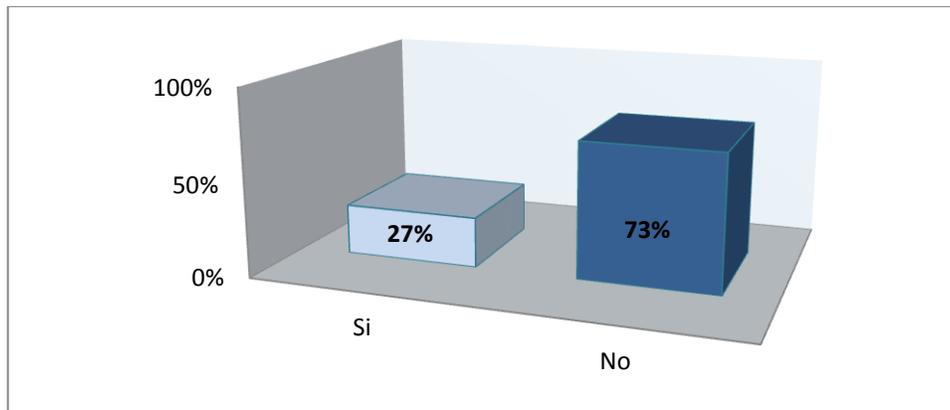
El 53% de los encuestados señaló no estar de acuerdo con la realización de procedimientos en los Departamentos, Secciones y Unidades. Esto puede deberse a que significaría una sobre carga laboral sin un beneficio a cambio para los encuestados.

- ¿Conoce lo que es la norma ISO 9001:2008?



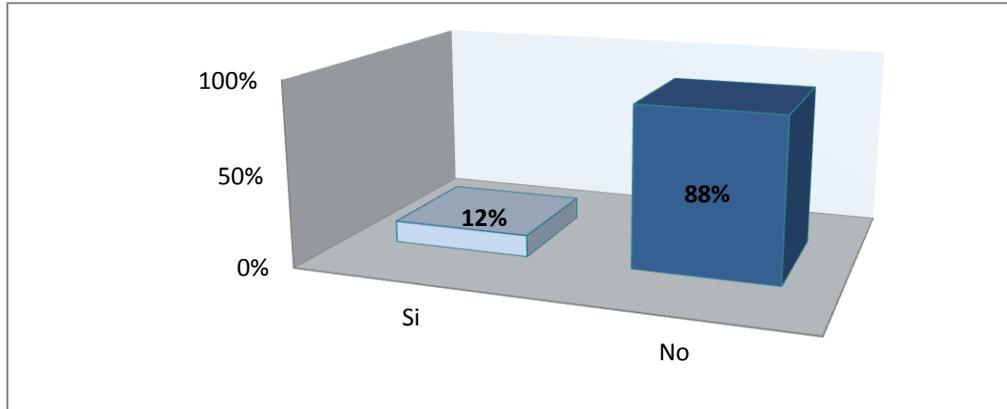
El 64% de la muestra dice no conocer la norma ISO 9001:2008, por lo tanto complementado la pregunta número 1 de esta encuesta, en la implementación de un SGC, uno de los primeros ejes a desarrollar debe ser la capacitación a todos los actores involucrados en el desarrollo de un modelo de gestión.

- ¿Conoce las definiciones estratégicas de la institución?



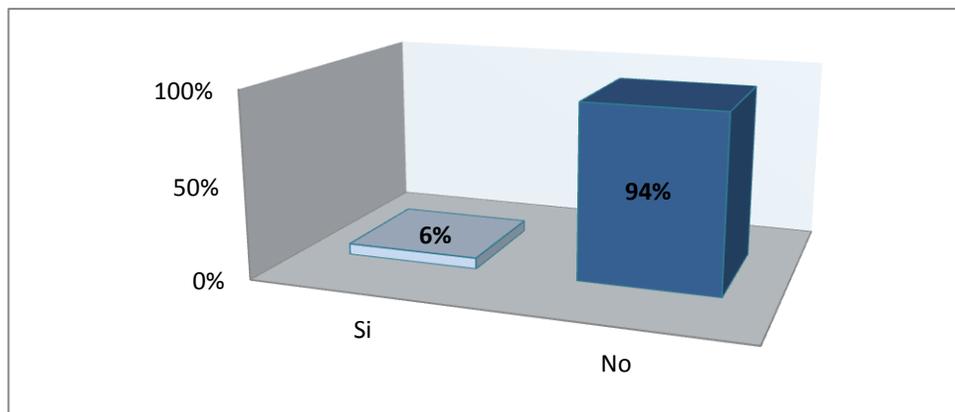
Estas cifras parecen alarmantes o a lo menos preocupantes, toda vez que las definiciones estratégicas se encuentran difundidas a nivel Ministerial por la Dipres y los encuestados tan solo el 27% dice conocerlas, un porcentaje bajo si se considera que son un de las principales herramientas de gestión en la entrega de los productos y/o servicios de la institución.

- ¿Utiliza normalmente la base de datos jurídico-administrativo que se encuentra en intranet?



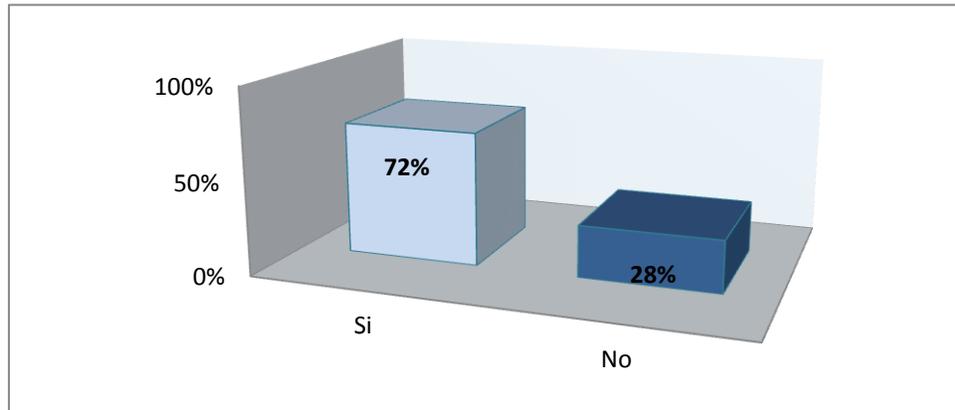
El 88% de los encuestados no utiliza la base de datos ubicada en la intranet del servicio y que fue puesta a disposición como mecanismo de ayuda a los clientes internos para hacer más expedito y metodológico su trabajo. La baja utilización se puede deber al desconocimiento por parte de los encuestados de dicha base de datos y/o no necesidad de utilizarla.

- ¿Cuándo ingreso al CNCA, le presentaron los procedimientos documentados que utilizaría normalmente para realizar sus funciones?



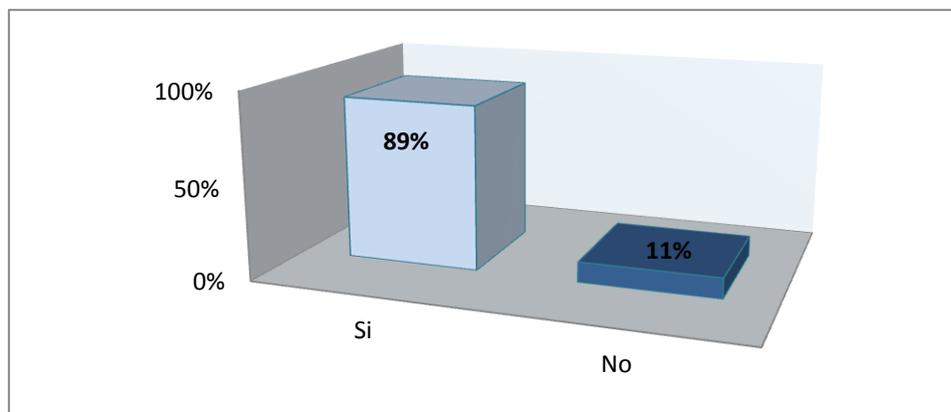
El 94% de los encuestados señaló que cuando ingreso al servicio, no le fueron presentados los procedimientos documentados que utilizaría normalmente para realizar sus funciones, esto significa el proceso de inducción que recibe un funcionario nuevo no contempla mecanismos de traspaso de información que ayuden a entender el funcionamiento de la organización, retrasando la inserción de cualquier funcionario nuevo en el cumplimiento de sus funciones y los resultados esperados.

- ¿Se siente motivado a colaborar con la implementación de un sistema de gestión de calidad?



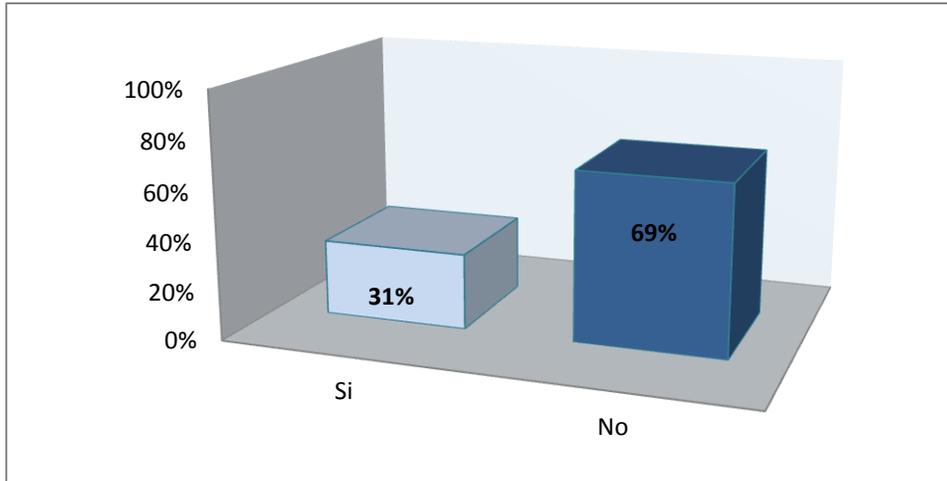
El 72% de los encuestados señala que se siente motivado a implementar un SGC, algo contradictorio comparado con lo expuesto en las preguntas anteriores debido a los altos índices de desconocimiento por parte de los encuestados de lo que es y por tanto lo que implica un SGC. Se puede explicar este porcentaje debido a una idea de interpretación basada en una pregunta blanda motivación no implicaría una certeza de su realización.

- ¿Considera importante la implementación de procedimientos en la institución?



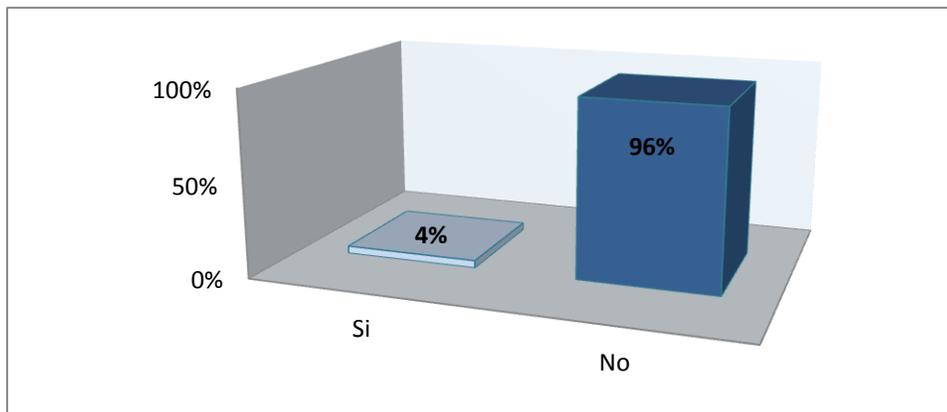
El 89% de los encuestados considera como importante la implementación de procedimientos institucionales, es pregunta puede ser interpretada por el encuestado y bajo los resultados obtenidos como que no participaría en dicho levantamiento de procedimientos institucionales o si debería haber arrojado una cifra mayor en la respuesta del no.

- ¿Considera útil la implementación de un sistema de gestión de calidad en el CNCA?



El 69% de la muestra no considera útil la implementación de un sistema de gestión de calidad, reflejando una contradicción con la pregunta anterior demostrando que existe un alto nivel de desconocimiento de los fundamentos teóricos y conceptuales de los sistemas de gestión de calidad entre los encuestados.

- ¿Conoce el trabajo bajo el enfoque de procesos?



Tan solo el 4% de los encuestados señalo conocer lo que significa el enfoque basado en proceso, el cual corresponde al eje central para la implementación de un sistema de gestión de calidad, reforzando lo antes señalado.

## 4.4 Entrevistas

### ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

#### **Análisis y propuesta de instalación de un Sistema de Gestión de Calidad**

**Cargo:** Asesora, Gabinete Subdirección.

**Preguntas:**

**¿En su opinión cual es principal problema del Consejo, en materia de procesos?**

Al consejo le falta un mapa de procesos, es un elemento básico para toda institución y el CAIGG ya mandató su elaboración pero nadie se ha hecho cargo de su diseño.

**¿Cuáles fueron las motivaciones del Consejo para trabajar en materia de procesos?**

En el consejo existe un comité asesor que quiso darle un nuevo enfoque a la unidad de gestión interna que hasta ese momento solo entregaba Reportabilidad que se duplicaba y no tenía valor agregado para la institución, entonces se modificó la jefatura y se comenzó a diseñar un plan para formalizar los procedimientos institucionales.

**¿Cree factible considerando la realidad del consejo, la incorporación de un sistema de gestión de calidad?**

Sí, es necesario para nivelarnos como institución que al menos tengamos un sistema que incorpore y defina los procesos institucionales, me parece que sería una herramienta de gestión.

**¿Tiene información del porque el consejo no ha desarrollado dicho SGC?**

Si, el consejo el año 2010 completo su marco básico en un 100%, por ende nos correspondía pasar al avanzado y certificar los sistemas en ISO pero ese mismo año la Dipres decidió que para el 2011 ya no sería obligatorio esta certificación y no se entregarían recursos para realizar dicho tema, así se decidió no certificar y seguir con los otros lineamientos entregados por la Dipres.

**¿Ha sido muy difícil desarrollar los procedimientos en la institución?**

Por lo que me ha comentado el jefe de la UGI, al parecer si, debido a que no tenemos como cultura organizacional dicha materia, si ni siquiera algunos saben distinguir la diferencia de un proceso y un procedimiento.

- **Cargo:** Jefe de la Unidad de Gestión Interna, Subdirección Nacional. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

### **Preguntas:**

#### **¿En su opinión cual es principal problema del Consejo, en materia de procesos?**

En materia de procesos es la poca visión sistemática de los mismos, pues no se ha reconocido lo beneficioso que resulta estructurar a las organizaciones bajo este modelo de gestión.

#### **¿Cuáles fueron las motivaciones del Consejo para trabajar en materia de procesos?**

Luego de una serie de reuniones del comité asesor de la Unidad de Gestión, en una de ellas se determinó la formalización de los procesos y procedimientos institucionales debido a la alta cantidad de observaciones que encontró la unidad de auditoría interna, los cuales indicaron que se debía trabajar sobre la base de los procedimientos institucionales.

En ese momento, fue que se me nombró jefe de la unidad y comenzamos con el equipo un diagnóstico institucional y nos pudimos dar cuenta que realmente era casi nula la cantidad de procedimientos formalizados y se acostumbra a trabajar con las indicaciones del jefe y de los compañeros más antiguos, cosa que nos pareció muy grave.

#### **¿Cree factible considerando la realidad del consejo, la incorporación de un sistema de gestión de calidad?**

Sí, claro que sí, y además necesaria y urgente, según tengo entendido somos una de las pocas instituciones que aún carece de aquello, la unidad ha intentado primero establecer los procedimientos más urgentes pero está en carpeta como plan de trabajo para el 2014, el diseño de un SGC.

#### **¿Tiene información del porque el consejo no ha desarrollado dicho SGC?**

No la verdad, no lo sé, pero seguramente debe ser por una decisión política puesto que para la implementar algo así se necesitan muchos recursos y no tan solo económicos.

#### **¿Ha sido muy difícil desarrollar los procedimientos en la institución?**

Si ha costado demasiado, más de lo pronosticado en un principio, debido a primero no existía un formato único para elaborar dichos procedimientos y nosotros como unidad lo diseñamos y el subdirector mandato su uso, además debes considerar que algunos funcionarios no reconocen los beneficios de los mismo y por ende ponen resistencia al cambio, hemos buscado diferentes estrategias con pequeñas capacitaciones del formato (que además es amigable pues indica punto por punto lo que se debe hacer) lo que facilita hacer su trabajo y los funcionarios mandatos por sus jefaturas le están comenzado a dar prioridad.

## **DIAGNOSTICO GENERAL**

De acuerdo al análisis de los antecedentes recopilados mediante las encuestas y las entrevistas realizadas, se puede diagnosticar que en la actualidad significa una debilidad y una amenaza para el Estado poseer instituciones que desarrollan políticas públicas con directo impacto en la ciudadanía y que a su vez, entregan una gran cantidad de recursos, contar instituciones que aún no han certificado sus procesos e implementado un SGC.

Este es el caso del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes que a nivel institucional cumple con los requisitos técnicos exigidos por marco básico del PMG, pero dada las circunstancias de voluntariedad de la certificación no ha existido ni la voluntad de la dirección (Jefatura del Servicio) ni la comprensión real de lo beneficioso que representa para cualquier organización contar con dicho sistema.

## **CAP. V.- PROPUESTA METODOLÓGICA DE LOS REQUERIMIENTOS PARA LA INSTALACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

### **5.1 Plan de instalación de Sistema de Gestión de Calidad**

El siguiente plan de instalación se basa en el modelo presentado por la Dipres a los servicios públicos que certificaron sus sistemas bajo la norma ISO en el contexto de los programas de mejoramiento de la gestión, pasando del marco básico al marco avanzado. Teniendo en consideración que el Consejo, se encuentra con las etapas cumplidas y por tanto supone los requisitos para certificar a lo menos desde el punto de vista de la red de expertos. Cabe señalar que esta etapa de instalación se relaciona directamente con la etapa número I, denominada “preparación para la certificación” en el marco avanzado.

Tal como señala la norma, lo primero que se debe generar es un compromiso de la dirección del mediante un apoyo económico (presupuestario) y sustancial en el desarrollo e implementación, esto significa que se debe asimilar y comunicar a la organización la importancia de la realización de este modelo de gestión tendiente a asegurar la satisfacción del cliente.

Como segunda medida, la dirección debe asignar responsabilidades y seleccionar un equipo encargado de supervisar y mantener el funcionamiento del SGC. Para el caso del consejo, la Unidad de Gestión Interna debido a ser los precursores de la materia y

expertos en instalación de procesos y procedimientos institucionales, deberían ser los responsables de la instalación y mantenimiento del SGC. Teniendo esta unidad como contraparte técnica al departamento de planificación y presupuesto en materia de PMG.

Como tercera medida, se debe formalizar un Comité de Calidad, que tenga entre sus funciones apoyar y certificar cada uno de los hitos en implementación del SGC, para lo cual se propone definir como Comité de Calidad al Comité de Gestión interna que funciona actualmente, pues está compuesto por la mayoría de los jefes de departamentos según se detalla en el marco referencial de este trabajo y al cual se le incorporarían dichas responsabilidades.

Como cuarta medida, el equipo responsable de la implementación (unidad de gestión interna) debe realizar una licitación para seleccionar una consultora, la cual debe tener gran experiencia en materia de implementación de la norma ISO 9001 y debe tener desarrollada una metodología probada, capacitación efectiva y de calidad y acompañamiento continuo en cada uno de los hitos de los procesos de certificación.

Además dicha consultora debería entregar los siguientes productos al Consejo<sup>30</sup>:

- Manual de calidad para los sistemas de gestión del PMG, con la descripción del sistema implementado para realizar la certificación de la norma ISO 9001:2008.
- Entregar las declaraciones de la política y objetivos de calidad.
- Entregar los procedimientos documentados requeridos por la norma ISO 9001:2008, correspondientes a los procesos de control de documentos, control de registros, control de productos no conformes, auditorías internas, acciones correctivas y acciones preventivas.
- Determinar en conjunto con el servicio los documentos necesarios para la organización, con el propósito de asegurarse la eficaz planificación, operación y control de los sistemas del PMG comprometidos, estos documentos pueden ser procedimientos o instructivos según se determine.
- Determinar y desarrollar en conjunto con el servicio los registros requeridos por la norma ISO 9001:2008.
- Desarrollar las actividades pertinentes para preparar, sensibilizar, involucrar e informar al personal respecto de la implementación de un SGC.

- Determinar las actividades necesarias para certificar cada uno de los sistemas señalados.

Como quinta medida, se encuentra la realización de un diagnóstico institucional respecto del SGC, adjuntando información de los PMG desarrollados por el servicio y sus medios de verificación.

La sexta medida contempla la capacitación de la norma ISO a los funcionarios del Consejo, independiente su calidad contractual, entendiendo que es un mecanismo gestión que requiere de participación de todos los miembros de la institución.

Como séptima medida encontramos, la elaboración de un manual de calidad para los sistemas comprometidos.

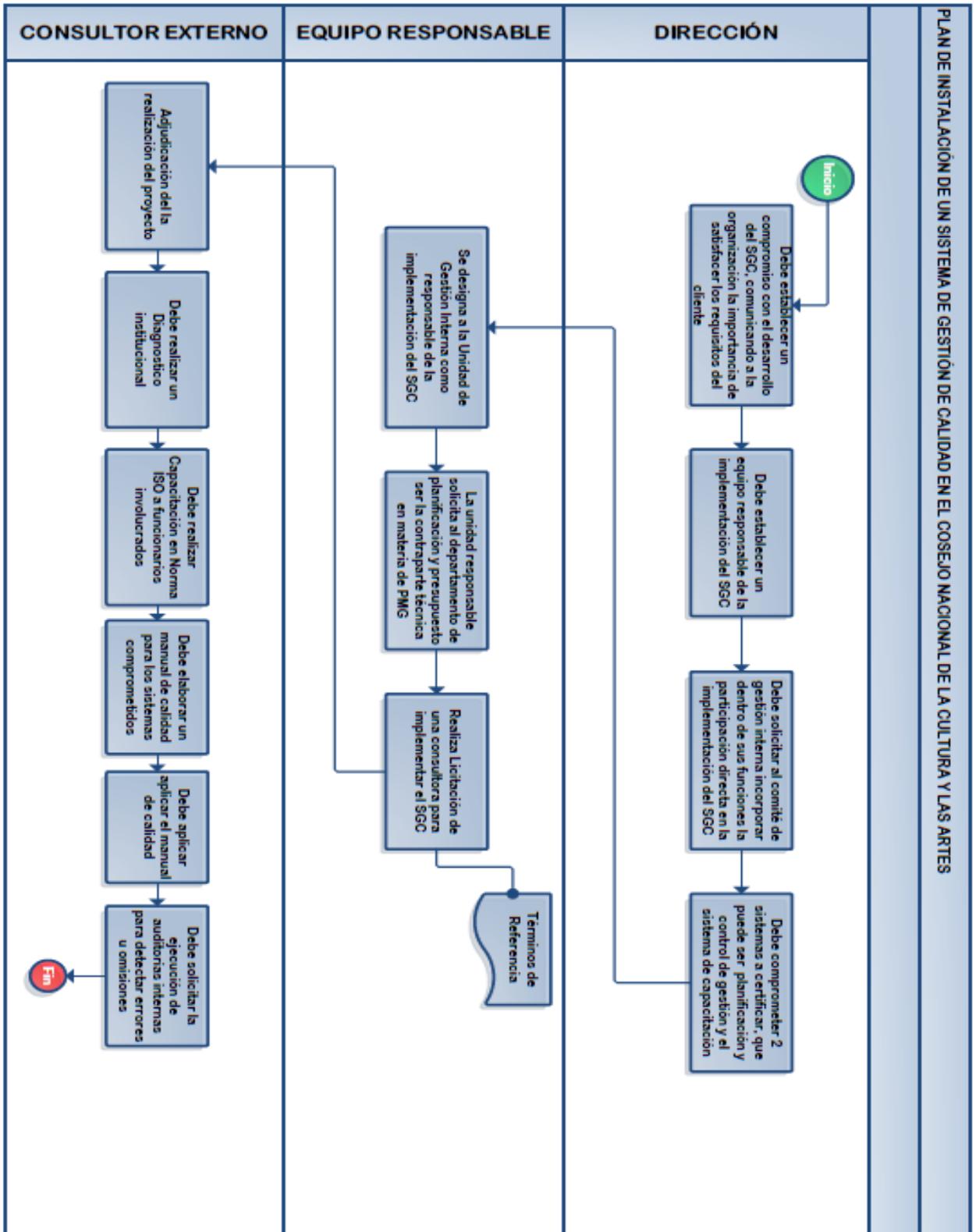
La octava medida, dice relación con la aplicación del manual de calidad.

Como novena medida, se refiere a la ejecución de auditorías internas para detectar posibles errores u omisiones.

Como décima y final encontramos el análisis de las causas de las no conformidades e implementación de acciones correctivas o preventivas.

Una vez cumplido todos estos pasos, el Consejo se encuentra en condiciones de comenzar la etapa número II del programa marco avanzado la cual corresponde a la certificación de los sistemas por agentes acreditadores externos.

## 5.2 Diagrama de flujo del plan de instalación de un SGC





## **5.4 Documentos técnicos necesarios para la instalación de un sistema de gestión de calidad.**

A continuación se presentan a modo de referencia, los elementos necesarios para la instalación de un Sistema de Gestión de Calidad establecidos en algunos capítulos de la norma ISO 9001:2008<sup>31</sup>.

### **5.4.1 Definición de la Política de Calidad:**

Para realizar una definición de una política de calidad la dirección debe asegurarse de la política de calidad sea adecuada al propósito de la organización, la cual incluye un compromiso de incluir los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema, proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad, debe ser comunicada y entendida dentro de la organización y también debe ser revisada en pos de su continua adecuación.

### **5.4.2 Objetivos de Calidad**

La dirección debe asegurarse de que los objetivos de calidad, se establecen en las funciones los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de calidad deben ser medibles y coherentes con la política de calidad.

### **5.4.3 Manual de Calidad**

La organización debe establecer y mantener un manual de calidad que incluya el alcance del sistema de gestión de calidad, incluyendo los detalles y justificación de cualquier exclusión, además de los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de calidad y una descripción de la interrelación entre los procesos del sistema de gestión de calidad.

### **5.4.4 Elaboración y Control de Documentación**

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de calidad deben controlarse. Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para aprobar los documentos, en cuanto a su adecuación antes de sus emisión, también revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario aprobarlos nuevamente, asegurarse de que la identificación de los cambios y el estado de la versión vigente del

documento. Y finalmente se debe asegurar que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.

#### **5.4.5 Gestión de Recursos**

La organización debe determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto, cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr competencia necesaria, evaluar la eficacia de las acciones tomadas, asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia

Además de esto la organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable: edificios, espacio de trabajo y servicios asociados, equipo para los procesos (tanto hardware como software), y servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

## **RESULTADOS ESPERADOS**

La proyección de los resultados esperados para este trabajo, comprende el establecimiento de una metodología de instalación de un Sistema de Gestión de Calidad en Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, de tal manera de que esto contribuya a una nivelación y estandarización del servicio respecto de otras instituciones públicas. Conjuntamente con adquirir una nueva metodología de trabajo la cual se basa en la gestión de los procesos institucionales y que incluye una serie de beneficios que mejoran la eficiencia y eficacia del servicio.

## CONCLUSIONES

A la luz de la investigación realizada, en materia de Sistemas de Gestión de Calidad, gestión de procesos, marcos metodológicos de los mecanismos de gestión y documentos sobre modernización del Estado, es importante señalar como primer término que en Chile desde hace algún tiempo se han venido realizando importantes esfuerzos para que los servicios públicos sean cada vez más eficientes, eficaces en la utilización de sus recursos y en la entrega de sus bienes y/o servicios.

De esta forma y considerando que los cambios modernizadores deben realizarse de manera gradual y conforme se van superando los objetivos planteados por cada institución, podemos indicar que en Chile no existe una paridad en términos de gestión institucional encontrándose algunos servicios más preparados que otros.

Este es el caso del Concejo Nacional de la Cultura y las Artes, el cual en el marco de la aplicación de programas de mejoramiento de la gestión iniciado el año 1998, a la fecha se encuentra dentro del 15% de los servicios públicos que aún no han implementado como modelo basado en un sistema de gestión de calidad.

En base a esta realidad, el Consejo posee ciertas debilidades institucionales que son de vital importancia en el sentido de desarrollo institucional, como la escasa cantidad de procedimientos claramente definidos, la inexistencia de un mapa global de procesos y la poca claridad de responsabilidades respecto de procesos transversales.

Del análisis de la encuesta, se pueden identificar 2 grandes conclusiones, la primera es el 92% de los encuestados carecen de información respecto del Sistema de Gestión de Calidad en cualquiera de los ámbitos preguntados, lo que implicaría la necesidad de una fuerte campaña de capacitación en el tema y en segundo lugar se puede concluir que 89% de los encuestados considera importante la formalización de procedimientos elemento esencial al momento de instalar un SGC, ya que facilitaría el aspecto motivacional de esta gestión modernizadora.

Según lo investigado, podemos afirmar que la falta de un liderazgo que comprenda y se comprometa de manera explícita con el desarrollo e implementación de un SGC, son la causa de que el Consejo cumpliendo con los requisitos exigidos (todas las etapas del marco básico) necesarios para certificar sus sistemas bajo la norma ISO 9001:2008 aún no se haya realizado.

Finalmente cabe señalar que a mi entender, en materia presupuestaria, la escasez de recursos no sería un impedimento para efectuar la posterior contratación, bajo modalidad de licitación, de una consultora que realice las labores de apoyo en etapa de pre certificación del servicio.

## ANEXOS

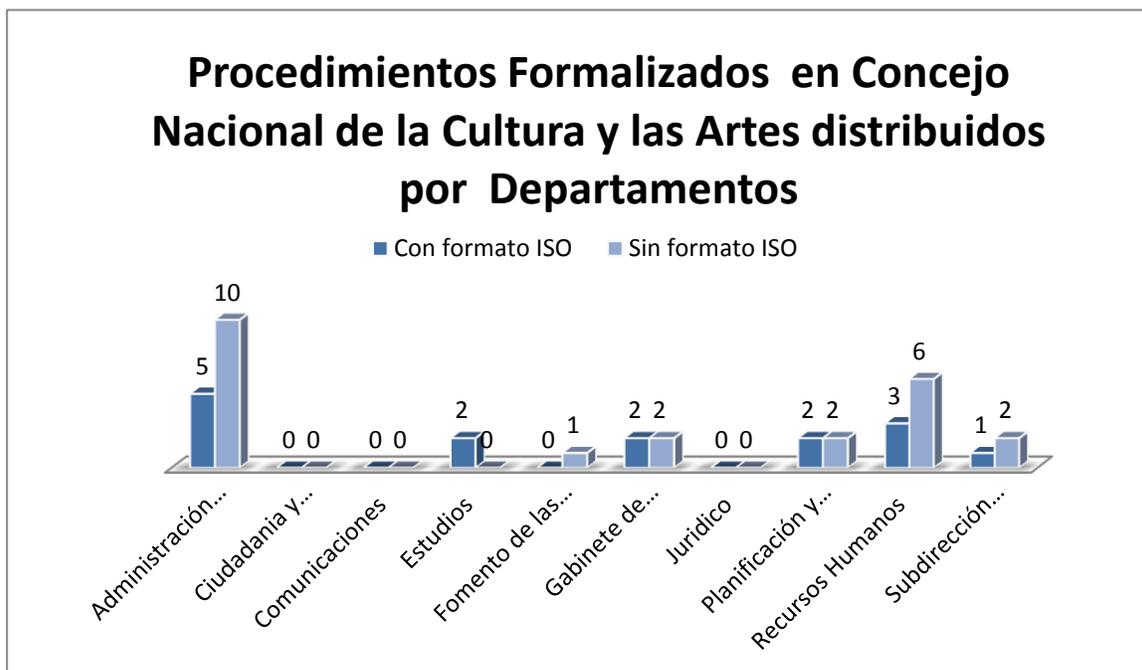
Anexo N° 1: Diseño del Programa de Mejoramiento de Gestión. Divido por Áreas/Sistema/Etapas



Anexo N° 2: Evolución del Programa de Mejoramiento de gestión con la incorporación de la certificación de la Norma ISO 9001:2000.



Anexo N° 3: Total de procedimientos formalizados al 31.12.2013 distribuidos por Departamentos.



Anexo N° 4: Programa Marco Avanzado por Área, Sistema y Objetivos.

**PROGRAMA MARCO AVANZADO AREAS / SISTEMAS/OBJETIVOS**

Áreas	Sistemas	Objetivo
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Capacitación	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma 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 mejorar su desempeño en las áreas clave de funcionamiento de la institución, con participación de los funcionarios.
	Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO9001:2000, 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 mejoramiento de los ambientes de trabajo de los funcionarios, la prevención de riesgos y en general, de las condiciones del lugar de trabajo con participación de los trabajadores.
	Evaluación de Desempeño	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el Proceso de Evaluación de Desempeño, con el objeto de reconocer el buen desempeño mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado.
<b>CALIDAD DE ATENCION A USUARIOS</b>	Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS)	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el funcionamiento de las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), con el objeto de facilitar a los usuarios el acceso oportuno a la información y el ejercicio de los derechos ciudadanos.
	Gobierno Electrónico	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), con el objeto de mejorar y simplificar los servicios e información ofrecidos por el Estado a los ciudadanos, mejorar y simplificar los procesos de soporte institucional y facilitar la creación de canales tecnológicos que permitan aumentar la transparencia y participación ciudadana.
<b>PLANIFICACION/ CONTROL DE GESTION</b>	Planificación /Control de Gestión	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma 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.
	Auditoria Interna	Normalizar; según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001: 2000, el funcionamiento de Unidades de Auditoria, con el objeto de desarrollar en forma permanente y continua, auditorias de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión.
<b>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b>	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma 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 este.
	Administración Financiero-Contable	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001: 2000, los procesos de Administración Financiero-Contable mejorándolos, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertinencia oportunidad, consistencia, calidad y confiabilidad.

Anexo 5: Cumplimiento del programa de mejoramiento de la gestión año 2010.

## CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN AÑO 2010

I. IDENTIFICACIÓN

MINISTERIO	MINISTERIO DE EDUCACION	PARTIDA	09
SERVICIO	CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y DE LAS ARTES	CAPÍTULO	16

II. FORMULACIÓN PMG

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión							Prioridad	Ponderador	Cumple
			Etapas de Desarrollo o Estados de Avance									
			I	II	III	IV	V	VI	VII			
Marco Básico	Recursos Humanos	Capacitación				O				Alta	13.00%	✓
		Evaluación del Desempeño				O				Alta	13.00%	✓
		Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo				O				Mediana	6.00%	✓
	Calidad de Atención a Usuarios	Gobierno Electrónico - Tecnologías de Información							O	Mediana	6.00%	✓
		Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana				O				Mediana	6.00%	✓
		Sistema Seguridad de la Información	O							Menor	5.00%	✓
	Planificación / Control de Gestión	Auditoría Interna				O				Alta	8.00%	✓
		Gestión Territorial				O				Mediana	6.00%	✓
		Planificación / Control de Gestión							O	Alta	13.00%	✓
	Administración Financiera	Administración Financiero - Contable				O				Alta	13.00%	✓
		Compras y Contrataciones del Sector Público				O				Mediana	6.00%	✓
	Enfoque de Género	Enfoque de Género				O				Menor	5.00%	✓
	Porcentaje Total de Cumplimiento :										100.00%	

III. SISTEMAS EXIMIDOS/MODIFICACIÓN DE CONTENIDO DE ETAPA

Marco	M	Estado de avance del PMG del Consejo (etapa IV) que verifica la propuesta.	Etapa	Justificación

Anexo 6: Encuesta para medir la realidad del Concejo respecto de la propuesta de instalación de un sistema de gestión de calidad en el servicio.



## **Encuesta**

### **Análisis y propuesta de instalación de un Sistema de Gestión de Calidad**

**Elaborado por:**

**Boris Ogas Muñoz**

## DATOS ENCUESTA<sup>1</sup>

### I. ANTECEDENTES

- **Objetivo:** Conocer el nivel de información y/o establecer claramente lo que piensa los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que puedan ser respondidas sin la presencia del encuestador.
- **Institución:** Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- **Población:** 521 personas.
- **Muestra:** 52 personas, correspondiente al el 10% de la población.

### II. DATOS DEL ENCUESTADO

- **Departamento:**
- **Sección:**
- **Unidad:**
- **Edad:**

## PREGUNTAS

### *Instrucciones:*

Marque con una **X** la alternativa que prefiera.

1. ¿CONOCE LO QUE ES UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD?

a) SI

b) NO

2. ¿ESTÁ DE ACUERDO EN REALIZAR PROCEDIMIENTOS PARA SU DEPARTAMENTO/SECCIÓN/UNIDAD?

a) SI

b) NO

3. ¿CONOCE LO QUE ES LA NORMA ISO 9001:2008?

a) SI

b) NO

---

<sup>1</sup>SELLTIZ, C. et al. Métodos de investigación de las relaciones sociales, Madrid. Rialp. 1970

**4. ¿CONOCE LAS DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE LA INSTITUCIÓN?**

a) SI

b) NO

**5. ¿UTILIZA NORMALMENTE LA BASE DE DATOS JURÍDICO-ADMINISTRATIVO QUE SE ENCUENTRA EN INTRANET?**

a) SI

b) NO

**6. ¿CUÁNDO INGRESO AL CNCA, LE PRESENTARON LOS PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS QUE UTILIZARÍA NORMALMENTE PARA REALIZAR SUS FUNCIONES?**

a) SI

b) NO

**7. ¿SE SIENTE MOTIVADO A COLABORAR CON LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD?**

a) SI

b) NO

**8. ¿CONSIDERA IMPORTANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN LA INSTITUCIÓN?**

a) SI

b) NO

**9. ¿CONSIDERA ÚTIL LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CNCA?**

a) SI

b) NO

**10. ¿CONOCE EL TRABAJO BAJO EL ENFOQUE DE PROCESOS?**

a) SI

b) NO

## BIBLIOGRAFIA

Norma ISO (2008), 9001:2008, Cuarta Edición.

Bravo, J. (2010), Gestión de Procesos, Santiago de Chile, Evolución.

Hernández, (2008), Reflexiones en torno al proceso de Modernización en el Estado Chileno. Santiago de Chile, PoliticaPublica.cl

Dipres, (2010), Sistema Gestión de Calidad en Norma ISO 9001 estudio de caso de la subsecretaría de relaciones exteriores en el marco del programa de mejoramiento de la Gestión.

Instituto andaluz de tecnología, (2006) Guía para una gestión basada en procesos. España. Editorial Berekintza.

---

<sup>1</sup>Robinson, M. (Ed.) (2007). "Performance Budgeting: Linking Funding and Results"

<sup>2</sup>[http://www.clad.org/siare\\_isis/fulltext/0053504.pdf](http://www.clad.org/siare_isis/fulltext/0053504.pdf)

<sup>3</sup> Enfoque basado en procesos la participación es clave, definición enfoque baso en procesos,(Bravo,2010, pag.24)

<sup>4</sup><http://www.monumentos.cl/common/asp/pagAtachadorVisualizador.asp?argCryptedData=GP1TkTXdhRJAS2Wp3v88hMOVqmusYBeWq89cmzNMQGw%3D&argModo=&argOrigen=BD&argFlagYaGrabados=&argArchivold=36565>

<sup>5</sup>[http://www.dipres.gob.cl/595/articles-98828\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/595/articles-98828_doc_pdf.pdf)

<sup>6</sup>Formulario para desarrollar la de ficha definiciones estratégicas año 2012-2014.

<sup>7</sup> Ficha de definiciones estratégicas año 2012-2014, Concejo Nacional de la Cultura y las Artes.

<sup>8</sup> Versión N° 02, Manual de descripción y especificaciones de cargos CNCA, Página 10 de 198.

<sup>9</sup> Ley 19.928

<sup>10</sup> Ley 19.227

<sup>11</sup> Ley 19.891

<sup>12</sup> Lillo V., S. C. (2002). Diseño de un sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9000 basado en el modelo NCh-ISO 9002 en una empresa congeladora de frutas y hortalizas. Tesis en Ingeniero Agrónomo, Escuela de Agronomía, Universidad de Chile. Santiago, Chile.

<sup>13</sup> Norma ISO 9000:2005

<sup>14</sup><http://www.dgac.gob.bo/DSO/manualesDSO/MGIA/Vol%20I/VOL1CAP9R9.pdf>

---

<sup>15</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org)

<sup>16</sup> <http://www.clad.org/documentos/otrosdocumentos/Calidad%20en%20la%20Gestion%20Publica.%20Del%20Azar%20a%20la%20necesidad.pdf>

<sup>17</sup> <http://www.clad.org/documentos/otrosdocumentos/Calidad%20en%20la%20Gestion%20Publica.%20Del%20Azar%20a%20la%20necesidad.pdf>

<sup>18</sup> <http://omarquerrero.org/articulos/29002302.pdf>

<sup>19</sup> Director del departamento AEVAL Estudios Políticos, España.

<sup>20</sup> Aportes para la gestión, AEVAL, (2006), Estudios Públicos. España. pág. 6

<sup>21</sup> <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-propertyvalue-15230.html>

<sup>22</sup> Luna Israel López, (2006) Dirección de Presupuestos – Ministerio de Hacienda Julio Chile

<sup>23</sup> [http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/orientaciones\\_elaboracion\\_adp2012.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/orientaciones_elaboracion_adp2012.pdf)

<sup>24</sup> Norma ISO 9001:2008, Numeral 4: Requisitos Generales

<sup>25</sup> Norma ISO 9001:2008, Numeral 5: Responsabilidad de la dirección

<sup>26</sup> Norma ISO 9001:2008, Numeral 7: Realización del Producto.

<sup>27</sup> Norma ISO 9001:2008, Numeral 8: Medición, análisis y mejora.

<sup>28</sup> Selltiz, C. et al. Métodos de investigación de las relaciones sociales, (1970) Madrid. Rialp. . Pág. 3 y 4.

<sup>29</sup> Dato entregado el 27 de noviembre del año 2013, por el sistema de registro de personal de la institución, otorgado por el Jefe de Remuneraciones del Departamento de Recursos Humanos.

<sup>30</sup> Modelo obtenido del estudio de caso de la implementación de un SGC en el Ministerio de Relaciones Exteriores. (2010), Consultora CISO.

<sup>31</sup> Norma ISO 9001:2008, (2008) Cuarta Edición, pág.2, 3, 4,5 y 6.