

# **SÍNTESIS EJECUTIVA**

**PROGRAMA CENTRO NACIONAL DE LA  
PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD (CNPC)**

**ELABORADA POR LA DIRECCIÓN DE  
PRESUPUESTOS**

**JUNIO 2004**

**SINTESIS EJECUTIVA<sup>1</sup> – N° 04  
PROGRAMA Centro Nacional de la Productividad y la Calidad (CNPC)**

**PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2000-2003  
PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2004: M\$324.106<sup>2</sup>**

**1. Descripción del Programa**

**1.1. Fin**

Proporcionar un espacio de colaboración entre las organizaciones sindicales, gremiales empresariales y el gobierno para desarrollar acciones que contribuyan a elevar la competitividad de la producción nacional.

**1.2. Propósito**

Promover la innovación de la gestión de empresas y servicios públicos para mejorar su calidad, productividad y relaciones laborales.

**1.3. Población Objetivo**

La población objetivo del CNPC son empresas privadas y públicas, PYMES, Subsecretarías y Servicios Públicos.

**1.4. Población Beneficiaria**

La población beneficiaria son organizaciones (empresas y Servicios Públicos<sup>3</sup>) que participan en procesos de auto evaluación usando el modelo de excelencia, las que totalizan en el período de evaluación 269 organizaciones. De estas el 79% son organizaciones públicas. También son beneficiarios efectivos las personas capacitadas en auto evaluación las que totalizan 237 en el año 2002 y 1.556 en el año 2003 únicos dos años para los cuales existe información.

**1.5. Descripción General del Diseño del Programa**

El CNPC inicia su operación en 1996 y se origina por la necesidad de elevar la competitividad del país para que las empresas operen eficientemente en un mundo globalizado, asignándosele la función de diseñar programas y políticas que promuevan la innovación en la gestión. Inicialmente centra su labor fundamentalmente en la

---

<sup>1</sup> Este informe de síntesis ha sido elaborado por la Dirección de Presupuestos en base al informe final de la evaluación al Programa Centro Nacional de la Productividad y la Calidad (CNPC) en el marco del Programa de Evaluación de la DIPRES. El contenido del informe final aprobado cumple con lo establecido en los Términos de Referencia y Bases Administrativas que reglamentan el proceso de evaluación. Al ser una evaluación externa los juicios contenidos en el informe son de responsabilidad del panel de evaluadores y no necesariamente representan la visión de la DIPRES.

<sup>2</sup> El presupuesto del CNPC se compone de: Transferencias Directas de Recursos CORFO (55%), y el Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica PDIT-BID (45%).

<sup>3</sup> Se considera como Servicios Públicos en esta evaluación a las siguientes unidades: Escuelas, Hospitales y Direcciones Regionales de INDAP

administración del Premio Nacional de la Calidad en empresas privadas, reorientando su accionar en los últimos años a la difusión, adecuación y uso del modelo de gestión<sup>4</sup> especialmente en Servicios Públicos. Tiene una estructura organizacional conformada por un Directorio integrado por representantes del sector privado, sindical y de gobierno y un Director Ejecutivo.

En el año 2001 el CNPC se incorpora a la ejecución de un componente del Programa de Innovación y Tecnología, PDIT financiado a través de un préstamo y acuerdo de cooperación con el Banco Interamericano de Desarrollo, BID. A través de este Programa el CNPC obtiene financiamiento con el fin de ejecutar acciones directas para ampliar el uso de herramientas de calidad entre las empresas, con el expreso mandato hacia las Pequeñas y Medianas empresas, PyMEs<sup>5</sup>.

A nivel de diseño el CNPC desarrolla los siguientes componentes:

**1.5.1. Componente 1: Aplicación, adecuación e implementación de modelos, herramientas y prácticas de gestión, que generen capacidad integral de gestión en empresas y organizaciones,** el cual tiene 3 sub componentes:

**Subcomponente 1.1. Programas de apoyo técnico y cooperación implementados en Servicios Públicos para el mejoramiento de su gestión:** Consiste en la generación de convenios con instituciones públicas, destinados a mejorar su gestión por medio de la utilización del modelo de excelencia del Premio Nacional a la Calidad (PNC) o sus adaptaciones sectoriales, para lo cual se realizan las siguientes actividades: adaptación del modelo de excelencia a la realidad del sector, formación de evaluadores internos, realización de la auto evaluación, validación por evaluadores expertos (examinadores del PNC), detección y difusión de mejores prácticas, informe de retroalimentación y finalmente, diseño y desarrollo de planes de mejora.

**Subcomponente 1.2. Promoción, difusión y persuasión a organizaciones para participar en el Premio Nacional a la Calidad y otros premios:** Consiste en difundir el Premio Nacional a la Calidad (PNC) y otros premios, para motivar a las organizaciones públicas y privadas a participar en los mismos. Las principales actividades asociadas al PNC son: difusión, solicitud de admisión y elaboración, presentación del Formato de Informe de Auto evaluación Técnica (FIAT), selección y capacitación de examinadores, evaluación y consenso de FIAT, comunicación a organizaciones de su estado en el proceso, planificación y desarrollo de visita a terreno, informe de retroalimentación, definición de ganador(es), entrega de Premio y finalmente, presentación de experiencia de las organizaciones ganadoras. Además del PNC se ha otorgado el Premio Asimet distinción para las empresas metalúrgicas y el Premio Web a los Servicios Públicos.

**Subcomponente 1.3. Normas, estándares y protocolos de gestión generados para CORFO:** Consiste en el apoyo técnico a la CORFO, en cuanto a estandarizar y alinear la red de fomento de CORFO por medio de la estructuración de instrumentos de fomento en torno a modelos de gestión de calidad y en la elaboración de una Norma Básica de

---

<sup>4</sup> Corresponde a la utilización del modelo de excelencia del Premio Nacional a la Calidad o sus adaptaciones sectoriales, como herramienta de evaluación y estándares dentro de un ciclo de mejoramiento continuo.

<sup>5</sup> Específicamente el CNPC tiene que realizar directamente 6 tipos de objetivos/actividades: 1. Desarrollo de sistemas e instrumentos de gestión de calidad, 2. Acciones de capacitación a los actores de la red de fomento, 3. Registro y acreditación de consultores de calidad, 4. Seguimiento y evaluación técnica de proyectos de calidad, 5. Desarrollo y puesta en funcionamiento del Premio a la Calidad por Regiones y sectores, y finalmente tiene el objetivo de Fortalecimiento del CNPC.

Gestión para la PYME, que permita extender el uso de los instrumentos y prácticas de calidad a este segmento de empresas.

En la estandarización de los instrumentos CORFO, las principales actividades son: levantamiento de información, elaboración de pautas técnicas, propuesta de modificaciones a instrumentos, propuesta de manuales, aprobación de los mismos y puesta en marcha. Para la elaboración de la Norma Básica de Gestión para la PYME las actividades a realizar son: diseño de la propuesta de anteproyecto de norma básica, planificación, testeo y anteproyecto, diseño y desarrollo de sistemas para la aplicación de la norma y aplicación progresiva del modelo de certificación.

**1.5.2. Componente 2: Espacios de diálogo sectoriales sobre competitividad generados entre empresarios y trabajadores**, consiste en la realización de talleres y eventos a los cuáles se invita a los actores de distintos sectores productivos y en los que se analizan y difunden experiencias exitosas de implantación de sistemas de seguridad laboral, medio ambiente y calidad. Las actividades principales que se realizan son: determinación de sectores, consensuar con los actores los temas y características de la actividad, determinar contenidos y metodología, realización del evento, registro documental del mismo y envío a los participantes del documento final.

**1.5.3. Componente 3: Acciones de promoción y comunicación permanentes de modelos y prácticas de gestión realizadas en asociaciones gremiales y sindicales, empresas y servicios públicos.** Involucra la realización de actividades relacionadas fundamentalmente con labores de marketing como: proveer información a los clientes que les permita entender y utilizar los servicios que el CNPC ofrece, promover y potenciar la imagen del CNPC entre sus usuarios, mejorar y crear canales eficientes de comunicación con los públicos objetivo, desarrollar una acción permanente dirigida a los medios que permita promover las acciones del centro, entre otras.

## **1.6. Antecedentes Financieros**

En el año 2003 el CNPC se financió con recursos provenientes de distintas fuentes de financiamiento las que totalizaron M\$656.641. El 5% correspondió a transferencias al programa desde CORFO (M\$30.567 asignados al CNPC a través de la Ley de Presupuestos), el 42% a recursos del Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica PDIT-BID del MINECON, el 51% a aportes a través de proyectos contratados al CNPC por instituciones públicas, y un 2% a ventas de publicaciones y otros ítems menores.

Los recursos transferidos al CNPC desde CORFO han disminuido entre los años 2000 (M\$314.731) y 2003 (M\$30.567), representando en el año 2003 tan sólo un 5% del total de recursos disponibles. Sin embargo, a través del proyecto PDIT del BID se ha financiado parte de los componentes del programa, lo que compensa en parte la disminución de los recursos CORFO (entre los años 2001-2003 se entregaron alrededor de \$275 millones anuales en promedio). Esta disminución de los recursos provenientes de CORFO ha implicado que el CNPC no cuente con fondos propios para atender necesidades de sus componentes que no sean financiadas por proyectos de terceros.

El Gasto efectivo total del CNPC considerando todas las fuentes de financiamiento disminuyó en 6% entre los años 2000 y 2002 llegando a M\$455.526 en este último año. El 2003 aumentó el gasto total en un 44% respecto al año anterior debido, en gran parte, a

los proyectos contratados con servicios públicos que alcanzan la suma de M\$345.504 en ese año.

## **2. Resultados de la Evaluación**

### **2.1 Diseño**

El CNPC define a su población potencial como similar a la objetivo, no obstante que en su accionar se ha orientado en los servicios públicos a sectores con grandes requerimientos de gestión como salud y educación además de INDAP, y en las empresas al sector de las Pymes. Sin embargo, el CNPC no ha definido criterios de focalización al interior de este segmento, lo que dada la cantidad y heterogeneidad de las Pymes y a los recursos que históricamente ha manejado la institución debilita su accionar.

Se considera que el diseño del CNPC, en general, es consistente en sus relaciones de causalidad; los componentes son coherentes y suficientes para lograr el propósito y las actividades se orientan directamente a lograr los componentes. No obstante, el set de indicadores para evaluar el desempeño de la institución está incompleto. Por una parte, faltan indicadores de eficacia que midan, a nivel de Propósito, el avance del cumplimiento con la meta del Programa de Desarrollo e Innovación Tecnológica BID; y por otra parte, en eficiencia faltan indicadores tales como porcentaje de gastos administrativos respecto gasto total, e indicadores que relacionen producción física y recursos utilizados, como por ejemplo, costo promedio por empresa autoevaluada. Asimismo, los indicadores a nivel de propósito no han sido definidos para medir en forma separada los dos tipos de beneficiarios sean estos organismos públicos o privados.

Los indicadores elaborados a nivel de componentes en las distintas dimensiones son en general adecuados.

### **2.2 Organización y Gestión**

El CNPC cuenta con un Directorio<sup>6</sup> cuya periodicidad de sesiones se ha mantenido en los dos últimos años, mientras que en la composición de sus asistentes se observa una disminución en la participación de los sectores empresarial y sindical. Esto coincide con una mayor actividad de la institución en los servicios públicos y con resultados más escasos obtenidos en los componentes relacionados con el sector privado.

La organización interna del Centro corresponde a una estructura de reciente formación, en etapa de ajuste y con una operación preliminar desde octubre del 2003, por lo que no es posible tener una apreciación concreta sobre el desempeño global en este aspecto. Sin embargo, a nivel de diseño la estructura organizacional del programa se considera adecuada, conformada por áreas funcionales que permiten la producción de los componentes y por áreas de apoyo y soporte al funcionamiento organizacional.

---

<sup>6</sup> El Directorio esta conformado por tres representantes del Gobierno ( Ministro de Economía, Vicepresidente Ejecutivo de la CORFO y un representante de libre elección del Consejo de la CORFO, que corresponde a un representante del Ministerio del Trabajo ), dos representantes de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) y dos representantes de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC). Estos representantes y sus alternos, constituyen el Directorio del Centro, quienes conservan las atribuciones de dirección estratégica de la organización. Asimismo, nombra al Director Ejecutivo y, a sugerencia de éste, al resto de los funcionarios remunerados del Centro. Otras funciones del Directorio son implementar las acciones a tomar para perseguir el cumplimiento de la misión declarada por la organización y articular las redes conversacionales donde el CNPC presta servicios.

Dentro de la estructura organizacional del CNPC, la Dirección de Programas tiene funciones y responsabilidades específicas para la producción de los componentes 1 y 2, recayendo en ésta la mayor parte de los proyectos operativos que actualmente se ejecutan y que son fundamentalmente con el sector público. Queda de manifiesto la ausencia de líneas de trabajo con el sector privado, a excepción de lo observado durante el período de evaluación en el Premio Nacional a la Calidad.

Actualmente, la institución destina pocos recursos que tengan como beneficiarios al sector privado, por ejemplo durante el año 2003, se destinaron poco menos de \$90 millones, lo que representó sólo un 20% del gasto total de ese año. Las actividades de promoción y sensibilización en el sector privado pueden ser de bajo costo y de impacto interesante para satisfacer algunos componentes del CNPC, sin embargo, son escasas las que se han realizado.

Por otra parte, la Dirección de Desarrollo Corporativo tiene asignada una gran heterogeneidad de funciones (control de gestión, implementar plan de marketing, investigación, y producción del componente 3), aspectos en los que se observan deficientes resultados.

Se cuenta con un sistema de control de gestión aún en etapa de diseño y sin retroalimentación de los tomadores de decisiones, por lo que no es posible emitir una opinión respecto a su real funcionamiento. Las bases de datos que actualmente se tienen no entregan la información necesaria para medir los indicadores de gestión.

Con respecto a las funciones y actividades de seguimiento y evaluación, en el caso de los convenios con otras instituciones el sistema se basa en la especificación del convenio, documento que formaliza las actividades a realizar, los responsables de ellas, los plazos de ejecución y las metas a cumplir, considerándose coherente puesto que responde a las normas y criterios generalmente aceptados para la modalidad de trabajo en base a proyectos.

## **2.3 Eficacia y Calidad**

No existe información para los años 2000 y 2001 que permita evaluar el desempeño del accionar de la institución. Para los años 2002 y 2003 la información solo permite analizar el desempeño a nivel de productos entregados.

**Componente 1: Aplicación, adecuación e implementación de modelos, herramientas y prácticas de gestión, que generen capacidad integral de gestión en empresas y organizaciones.** Respecto de las organizaciones que participan en procesos de auto evaluación en relación a las metas anuales fijadas por el Directorio, el indicador se cumple en 200% en el 2002 (80 de 40 programadas) y 146% el 2003 (117 de 80 programadas).

**El Subcomponente 1.1. Programas de apoyo técnico y cooperación implementados en Servicios Públicos para el mejoramiento de su gestión,** se han generado convenios con el Ministerio de Educación, Ministerio de Salud e INDAP, mostrando un buen desempeño entre el año 2002 y 2003. La tasa de crecimiento de auto evaluaciones realizadas es de 91% (57 en 2002 y 109 en 2003), y la tasa de crecimiento en personal capacitado en auto evaluaciones es de 556% (237 en 2002 y 1.556 en 2003).

Adicionalmente, los cursos son bien evaluados, puesto que sobre el 80% de los participantes se declara satisfecho con ellos en el año 2003<sup>7</sup>.

Por otra parte, cabe agregar que el CNPC ha cumplido las metas fijadas por el Directorio en cuanto a convenios por realizar ( 1 año 2002 y 3 año 2003), así como en el cumplimiento de las actividades fijadas en los convenios con sus clientes que se cumplen en un 100%. Sin embargo, no se contó con información que permitiera conocer los cambios que efectivamente ocurrieron en las instituciones públicas atendidas.

En el **subcomponente 1.2. Promoción, difusión y persuasión a organizaciones a participar en el Premio Nacional a la Calidad y otros premios** se observa una disminución en la capacidad de convocar la participación de las distintas organizaciones, es así como el N° de empresas que postularon al PNC pasó de 8 en el año 2000 a 4 en el 2002, recuperándose a 6 en el 2003. Por otra parte, en el Premio Asimet que solo operó en el 2001 y el 2002 postularon el primer año 25 empresas disminuyendo a 8 en el 2002.

Los Servicios Públicos que postulan al PNC también muestran un decrecimiento permanente, participando 34 servicios en el año 2001, 11 en el 2002 y 2 servicios en el año 2003. Para el año 2004 se realizará nuevamente el Premio Nacional a la Calidad y se contempla una categoría específica para los Servicios Públicos.

El N° de Servicios Públicos que participaron en el Premio Web fue de 235 en el 2003, año en que este premio se instala. Se está analizando si se realizará nuevamente.

En el **subcomponente 1.3. Normas, estándares y protocolos de gestión generados para CORFO** se supera la meta (2) definida por el Directorio respecto a la confección de los protocolos, generándose 3 (Pauta técnica ISO 9000, Pauta técnica ISO 14000 y Norma Pyme). En el presente año las Pautas Técnicas ISO 9000 e ISO 14000, no están en uso debido a que se presentaron al CAF (Comite de Asignación de Fondos de CORFO), en Noviembre del 2003, y CORFO está discutiendo la creación de un nuevo Instrumento de Fomento Específico (IFE) para los temas de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000 e ISO 14000. El CAF tomó la decisión de esperar la entrada en vigencia de la Norma Básica PYME, que será en Octubre del 2004, ya que son complementarios.

En el **componente 2. Espacios de diálogo sectoriales**, se observa una baja actividad, se cumple un 25% de la meta fijada para el 2003 al realizarse 1 encuentro en relación a 4 programados.

En cuanto al **componente 3. Acciones de promoción y comunicación** solo existe información sobre el N° de apariciones en revistas y medios especializados el que evoluciona de 3 en el 2000, a 32 en 2001, 7 en 2002 y 19 en 2003, las que se consideran bajas como acciones de promoción.

---

<sup>7</sup> Respecto del porcentaje de satisfacción de los distintos niveles de clientes (mandantes, directivos y participantes), indicador para el cual solo se reportan los datos de las evaluaciones de los cursos de capacitación (en auto evaluación que se realizan en las instituciones participantes), los que no son comparables, ya que un año se midieron con nota promedio y el otro con % de satisfacción e insatisfacción. En todo caso puede señalarse que los cursos son bien evaluados en general, señalándose una nota promedio 6.35 para el año 2002 y para el 2003 se señalan los porcentajes de satisfacción e insatisfacción (Escala utilizada: Satisfacción concentra calificaciones 6 y 7; Insatisfacción concentra calificaciones menores de 4) por institución los que arrojan los siguientes resultados respectivamente: Salud 89% y 3%; Educación 80% y 2% e INDAP 95% y 0%.

Los datos anteriores reflejan que el programa ha sido eficaz en el cumplimiento de metas fijadas, pero también está señalando que las metas que fija el Directorio son mínimas en relación a la capacidad de acción del programa, juicio que se fundamenta en que ellas son holgadamente superadas por el CNPC.

A nivel de propósito y componentes, no se cuenta con información que permita evaluar resultados intermedios o finales en términos de incorporación de nuevas prácticas de gestión.

Cabe señalar que el indicador relativo al cumplimiento de la meta con el PDIT, que son 600 empresas que aplican modelos de auto evaluación de excelencia en la gestión para el 2005, arroja un valor de 14% considerando las empresas (56) y hospitales (27) atendidos en el período 2000-2003; por tanto cumplir la meta es difícil, tomando en cuenta que la participación de las empresas en las actividades del CNPC ha tenido una marcada disminución en el período de evaluación. Sin embargo, esta tendencia podría revertirse a futuro, con la Norma PYME, si ésta es validada por el sector privado y se realiza una amplia difusión para su aplicación en este tipo de empresas.

En síntesis, en términos de eficacia a nivel de producto se puede concluir que el CNPC ha tenido un buen desempeño en el sector público, aunque se desconocen sus resultados, pero en cuanto a las empresas privadas se observan escasos resultados y la presencia del CNPC ha sido poco relevante.

## **2.4 Eficiencia y Economía**

En el año 2003 el financiamiento que proviene de los proyectos contratados por servicios públicos se constituye en la principal fuente de financiamiento, alcanzando un 51% del total de recursos disponibles. En el año 2004 su importancia sobrepasa al conjunto del financiamiento público, representando el 60% del total. Lo anterior, muestra buen desempeño en la capacidad del CNPC de atraer recursos de terceros.

No existe información que permita analizar desagregadamente el gasto por componente en el período de evaluación. Sin embargo el 2003, año en que se cuenta con información más precisa, muestra que el componente 1 es el que representa el 62% del gasto total del CNPC. A partir de enero del año 2004 se está implementando un plan de cuentas desagregado que permitirá contar con información más precisa sobre el gasto por subcomponentes.

El porcentaje de gastos administrativos en relación al total de gasto efectivo del CNPC es de 37% en el año 2003 cifra que se considera elevada.

La eficiencia global del CNPC respecto a su propósito y sus componentes no es posible de medir debido a la escasa información disponible.

## **2.5 Principales Recomendaciones**

- 1 Reforzar las acciones destinadas al sector privado debido a los pobres resultados logrados en el mismo. Para ello se sugiere implementar una línea de trabajo específica para este sector, con personal destinado exclusivamente a ello, que esté familiarizado y tenga relaciones con dicho sector. Además concentrar las actividades de difusión y marketing hacia éstos, haciendo alianzas con las distintas asociaciones

gremiales empresariales e instituciones públicas y privadas que trabajan con el sector, para superar la escasa relevancia que el CNPC tiene en éste.

Existe un importante espacio de trabajo con el sector privado el cual podría mejorar notablemente los niveles de eficiencia y de economía del CNPC, en especial si logran un efecto multiplicador al trabajar con grupos u asociaciones y formando formadores que repliquen las actividades del CNPC.

- 2 Focalizar acciones en sectores específicos de beneficiarios a nivel de las PYMES que permitan mostrar éxito, impacto y replicabilidad para lograr los objetivos de difundir sistemas de gestión en este sector.
- 3 Analizar con datos concretos, en términos de costos y beneficios involucrados, la pertinencia de continuar con el Premio Nacional a la Calidad (PNC) en su modalidad actual, debido a que las altas exigencias que este tiene desincentiva la participación de las empresas en el mismo no contribuyendo a la intencionalidad de masificar la utilización de sistemas de gestión de calidad en las empresas chilenas.
- 4 Generar bases de datos de información que registren la información de base necesaria para la construcción y medición de sus indicadores de gestión institucional compatibles con el Balance Score Card desarrollado por la institución con este fin.
- 5 Realizar una medición y prueba de los indicadores construidos con la información recopilada mediante el nuevo plan de cuentas, de tal manera de asegurarse de que el sistema efectivamente proveerá de la información para tomar decisiones durante el año 2004 y siguientes.
- 6 Se sugiere un control y seguimiento continuo de las actividades de la Dirección de Desarrollo Corporativo, debido a la heterogeneidad de funciones asignadas a ella y a los escasos resultados mostrados para verificar que puede atender adecuadamente las funciones asignadas.
- 7 Realizar un mayor esfuerzo en contabilizar adecuadamente los gastos administrativos y en efectuar una racionalización de los mismos de manera de hacer más eficiente la gestión del CNPC.