

Introducción

1. REQUISITOS DEL RELATORIO DE GESTIÓN	2
Contenido, cantidad de páginas y otras restricciones	2
2. CONSEJOS GENERALES	3
Resumen de sugerencias útiles	3
3. CONSEJOS DE REDACCIÓN	5
Resumen de sugerencias útiles	5
4. INDICADORES GENERALES	5
EXTENSIÓN	5
INFORME PRELIMINAR	6
DESARROLLO	6
REVISIÓN	7
5. PROCESOS	7
BENCHMARKING.....	8
RESULTADOS.....	8
6. VISITA DE EVALUACIÓN A LA ORGANIZACIÓN	9
7. RESUMEN	12
PAUTAS GENERALES	12
PAUTAS DE REDACCION ESPECIFICAS.....	12
ACLARACIONES DE TERMINOS	12
RESULTADOS.....	13
8. ERRORES DE REDACCION	13
ERRORES DE DESARROLLO	13
ERRORES MATERIALES	14
9. DATOS DE CONTACTO	15
10. DESARROLLO DE CRITERIOS DEL PREMIO	15
GUIA PARA LA REDACCION DEL INFORME	
11. MATRIZ DE EVALUACIÓN	

INTRODUCCIÓN

La presente “Guía para la Elaboración del Informe Relatorio”, tiene por objeto facilitar la información necesaria a las organizaciones interesadas en la postulación al Premio Nacional a la Calidad en la Justicia y para ayudar a la correcta redacción del Informe de Calidad de la organización.

En primera instancia, se recomienda la lectura de las bases y el chequeo de las acciones realizadas por la organización. De esta manera se podrá desarrollar un examen sistemático de las actividades y resultados desarrollados, comparados con el Modelo del Premio. Así mismo permite identificar las fortalezas, y definir acciones de mejora planificadas, que debería profundizar en cuanto a los indicadores que las miden.

Brinda los siguientes beneficios:

- Un enfoque riguroso y estructurado.
- Una evaluación basada en hechos.
- Coherencia y consenso en la dirección acerca de lo que debe hacerse.
- Crea participación en la organización.
- Ofrece oportunidades para compartir logros con otras áreas.
- Evidencia qué distancia se ha recorrido y cuánto queda por avanzar.
- Demuestra los logros obtenidos.
- Ayuda a compararse con las demás organizaciones

1. REQUISITOS DEL RELATORIO DE GESTIÓN CONTENIDO, CANTIDAD DE PÁGINAS Y OTRAS RESTRICCIONES.

RELATORIO		
SECCIÓN	Nº MÁX. PÁGINAS	CONTENIDO
Portada	1	Nombre de la organización, año, etc.
Ficha de Inscripción y Declaración Jurada	1	Nombre de la organización, año, etc.
Índice general	1	Índice general de los contenidos
Introducción	3	Presentación de la organización postulante y sus actividades, incluyendo historia de la organización, organigrama y principales productos o servicios
Cuerpo del Informe	80	Desarrollo del contenido de los capítulos
Anexos	20	gráficos, tablas, etc.

Glosario (opcional)	2	Glosario de términos
---------------------	---	----------------------

Las páginas relativas a Portada, Ficha de Inscripción, Declaración Jurada, Índice, Introducción y Glosario no necesitan estar numeradas. Si lo estuvieran, se deberá adoptar una forma distinta, por ejemplo, numeración romana. Las páginas correspondientes al cuerpo del Relatorio y anexos deberán estar numeradas de forma consecutiva hasta el final.

- ✓ Página A4 (210 x 297 mm)
- ✓ Márgenes 1,5 cm para márgenes superior, inferior, izquierdo y derecho
- ✓ Interlineado 1.5
- ✓ Numeración: el cuerpo del informe y los anexos tendrán todas sus páginas numeradas
- ✓ Tamaño de letra Texto 12 puntos, mínimo Gráficos e Ilustraciones 8 puntos, mínimo.
- ✓ Formato 1 (uno) ejemplar en Acrobat, 1(uno) ejemplar en Word, idéntico al formato Acrobat.

El informe deberá ser presentado en un solo archivo, de Microsoft Word y en un solo archivo de Acrobat PDF que no debe superar los 1,2 Mb de tamaño.

Con el objetivo de reducir el tamaño del archivo, prescinda de repetir el logotipo de la organización en cada página y de insertar fotos de personas, edificios, etc. Esto le hace perder páginas y será, de todos modos, visto en la visita.

Con objeto de evitar problemas de distorsión, todos los gráficos que se aporten deberán estar insertados en las páginas de los archivos. **Aquellos Informes que no cumplan con los requisitos no serán evaluados.**

2. CONSEJOS GENERALES

RESUMEN DE SUGERENCIAS ÚTILES

- Comunique a todos los integrantes de su organización la decisión de postularse al Premio para que los mismos se involucren.
- Nombre un responsable de proyecto y designe un equipo de promotores.
- Forme como evaluador, por lo menos, a un alto ejecutivo de su organización.
- Fije plazos de tiempo realistas.
- Establezca la distribución del contenido por criterios y sub-criterios.
- Revise la documentación.
- Lea y analice en profundidad esta guía.

Haga un buen informe, incluyendo los aspectos más relevantes de su organización, ya que la puntuación de visita no podrá exceder en más del 15% a la puntuación obtenida en la evaluación del Relatorio.

El primer paso de la decisión estratégica de presentar a una organización al Premio, es comunicarlo a todos los empleados.

Una adecuada comunicación de lo que se espera de cada uno facilitará la obtención de las evidencias que se volcarán en el informe.

La decisión despertará expectativas, por lo que será necesario aclarar los objetivos de la presentación. Si se decide que la recopilación de los datos del informe de Gestión a incluir en el Informe relatorio será repetida periódicamente es necesario comunicarlo claramente para incrementar el compromiso y motivación de los participantes, de forma directa e indirectamente.

Es recomendable que el Equipo de Dirección profundice este modelo de liderazgo innovador, participativo, generando reuniones de trabajo donde se comuniquen los avances, tanto de la Gestión como del desarrollo del relatorio.

Se recomienda nombrar uno o dos responsables que dependan del Equipo de Dirección y se los identifique como facilitador y referente en las diferentes áreas.

Debe establecerse una metodología para la recopilación de información, asignando responsabilidades y plazos de entrega, adecuándolo al quehacer cotidiano de la organización.

El responsable no tiene que ser necesariamente quien redacte el Informe Relatorio, pero el hecho de combinar las dos funciones en una misma persona es un ejercicio de síntesis que favorecerá la redacción y permitirá trabajar en equipo.

Este esquema de funcionamiento es especialmente adecuado para la primera vez que una organización decide presentarse al Premio.

En cualquiera de los casos, si una organización decide presentarse al premio, el líder debe mantenerse constante en esta decisión, siendo proactivo y motivando al equipo a recopilar la información. No se recomienda que la redacción la realice un consultor externo contratado, aunque la asesoría puede ser útil y puede ser obtenida incluso de otros sectores del estado.

Un factor clave para obtener los máximos beneficios y mejoras que reporta el esfuerzo de presentarse al premio es contar con uno o varios miembros de la organización que tengan la formación correspondiente.

La forma de adquirir dicha formación es que los miembros de la organización involucrados realicen el curso de formación de evaluadores y conozcan el Modelo de Gestión sobre el que se fundamenta la herramienta de medición que se utiliza para guiar la redacción del informe. Estos conocimientos resultan fundamentales para postularse.

3. CONSEJOS DE REDACCIÓN RESUMEN DE SUGERENCIAS ÚTILES

- Analice el Modelo, observe si en todos los criterios tienen acciones desarrolladas al respecto, o debe desarrollarlas en el futuro.
- Aporte mediciones, con el fin de poder generar evidencias, gráficos de tendencias, tablas, etc.
- Evite generalidades.
 - No utilice lenguaje específico del organismo. Proporcione comparaciones con otras organizaciones, otros juzgados y acciones de poderes judiciales de otros países.
 - Exponga las mejoras que se han propuesto y desarrollado en los últimos años, y las que tienen planificadas para incorporar al Plan de Mejora.
 - Haga referencias cruzadas entre apartados y secciones que tengan relación en los diferentes sub criterios del Modelo.
 - Distribuya el espacio cuidadosamente
 - Recuerde que el Relatorio debe estar basado en la organización postulante
 - Piense en los "usuarios" o "interesados" de su Informe, especialmente en los Evaluadores y Jueces (que no saben nada de la organización).
 - Planifique suficiente tiempo para revisiones y correcciones.
 - No utilice directamente el informe de otros premios a los que se haya presentado anteriormente, recuerde que los Modelos no son idénticos, y que el informe debe seguir estrictamente el desarrollo indicado en las bases vigentes.

4. INDICACIONES GENERALES

Las indicaciones desarrolladas en las Bases son requisitos a cumplimentar. Recuerde que el contenido debe estar basado en la gestión del área que se postula, no en la totalidad de la organización. Sin embargo, si se presenta toda la organización deberá incluir información de todas las áreas y relevar en qué caso se referencia mejor el criterio a exponer.

Respete la cantidad de páginas, las fechas de inscripción y de presentación.

En la redacción del informe, recuerde que cuando la presente Guía se refiere a "organización", debe entenderse que la misma se limita al área postulante, no a la totalidad de la organización, por lo que los procesos y resultados presentados deberán ajustarse a la entidad que se presenta.

EXTENSIÓN

Distribuya adecuadamente la extensión de los contenidos de los capítulos. Una guía para ello puede ser la incidencia porcentual que se atribuye a cada capítulo y sus partes. Tenga presente que la suma de todas las preguntas referentes a resultados se lleva la mayor cantidad de puntos, por ejemplo. En todos los

casos haga un gran esfuerzo de síntesis, puesto que casi con seguridad el espacio le resultará limitado para contar todo lo que desea.

INFORME PRELIMINAR

Prepare un buen informe preliminar a manera de presentación. Elabore una síntesis de la historia de su organización y la importancia que en ella tiene la gestión de la calidad. De esta manera ofrecerá a los evaluadores información previa sobre su organización, aportando datos como el número de empleados que la integran, los servicios que brinda, las cifras de prestación, etc. que complementará la información existente en la planilla de inscripción. Describa las actividades, las conexiones con otras organizaciones, etc. Incluya un organigrama para informar, no para ilustrar.

DESARROLLO

No olvide que la primera opinión que se formará un evaluador acerca de su organización será la que muestre la lectura del informe. Piense mientras escribe que los usuarios de su informe son ellos y los miembros del Jurado. Para ofrecer la mejor imagen de la organización postulante el documento debe ser claro, conciso, y descriptivo.

Recuerde que algunos datos o actividades que para usted son obvios no tienen por qué serlo para los evaluadores si no están incluidos en el informe. Los evaluadores, tanto en la evaluación individual como en el consenso posterior con el resto del equipo, tomarán como referencia el detalle contenido en la descripción de los criterios de las bases vigentes, y las preguntas desarrolladas en el punto 10 de esta Guía. Si alguna no es aplicable en el ámbito de su organización, debe aportar una explicación al respecto.

No haga referencias cruzadas entre secciones con el fin de minimizar las repeticiones. Las preguntas parecen iguales pero se refieren a distintos contextos.

Apoye las afirmaciones con hechos y datos específicos. No describa qué se desea hacer, sino qué se hace, cómo se hace, dónde se hace, quién lo hace, etc.

Una prueba anecdótica nunca puede sustituir a una evidencia sistemáticamente desarrollada, salvo cuando aporte una visión complementaria que refuerce la presentación de hechos y cifras.

Redacte de la forma más clara posible para facilitar la lectura de los evaluadores.

No deje en blanco el contenido de ningún subcriterio; el evaluador podrá puntuar ese apartado con "0", lo que rebajará la valoración media final obtenida en la evaluación total del Relatorio.

Evite generalidades, particularmente el uso de las palabras “todos” y “cada uno” y frases vagas o imprecisas. Por ejemplo, no escriba “Todos nuestros directores llevan a cabo una evaluación anual de los procesos de la organización”; es más descriptiva y precisa una frase que incluya datos numéricos como ésta: “En el año 2015, 5 de 7 directores evaluaron el desempeño del 22% de los expedientes. Esto supera lo alcanzado el año anterior en un 30%”.

No use adjetivos. Ofrezca datos que justifiquen lo indicado. Así, en caso de escribir “El auxiliar policial nos apoya enormemente”, describa en qué forma lo hace.

REVISIÓN

Cuando planifique la redacción del informe, asegúrese de contar con el tiempo suficiente para realizar por lo menos una revisión del documento completo.

La misma debería ser llevada a cabo por todo el equipo de dirección acompañado por todas las personas que hayan contribuido de manera significativa en la redacción y alguna persona completamente ajena al proceso.

Reserve un mínimo de dos semanas para esta revisión, incluyendo las horas necesarias para el debate en grupo y el tiempo necesario para introducir las modificaciones. Compruebe que el informe cumple con los requisitos establecidos en las Bases del Premio (plazo de presentación, tipo y tamaño de letra, número de páginas, contenidos, desarrollo taxativo, no existencia de información repetida de forma innecesaria, etc.).

5. PROCESOS

- Describa en primer lugar el procedimiento, la forma de trabajar.
- Utilice ejemplos para aclarar conceptos.
- Proporcione evidencias (pruebas) de que su forma de trabajar es sistemática y que se basa en una gestión preventiva.
- Documente la forma de trabajar y su secuencia.
- Proporcione documentación sobre los ciclos de evaluación y revisión.
- Demuestre la conexión entre procesos y los resultados.
- Desarrolle la secuencia en la implantación de mejoras utilizando la información contenida en Procesos y Resultados.

Describa la existencia de un método de trabajo sistemático y basado en la previsión. Desarrolle los procedimientos y aporte ejemplos de cómo se han enfocado, desarrollado, evaluado y revisado. Describa ejemplos de cómo lo hace.

Es importante documentar tanto la forma de trabajar como su despliegue dentro de la organización. Los evaluadores no presupondrán que la forma de trabajo es adecuada y ampliamente utilizada en toda su organización si no se explica cómo se aplica y apoya lo dicho con pruebas (evidencias).

Para obtener un buen puntaje deberá presentar evidencias que permitan comprobar que la metodología se aplica a aproximadamente las 3/4 partes de la organización o los procesos.

La falta de evidencias que prueben el grado de desarrollo y utilización sistemática de métodos de trabajo y su evaluación y revisión, es uno de los obstáculos más importantes para obtener una alta puntuación en la evaluación.

Facilite documentación sobre sus ciclos de revisión. Describa qué se ha revisado, quién lo ha hecho y con qué frecuencia.

Cuantifique las mejoras y oriente al evaluador hacia la evidencia objetiva que se presenta en los resultados.

Los evaluadores querrán ver que las revisiones permiten introducir cambios que mejoran la gestión de la organización. Debe demostrarse la conexión entre los Procesos y los Resultados.

Igualmente, se deberá demostrar el proceso inverso: cómo del análisis de los datos obtenidos en los resultados se han introducido cambios en los Procesos.

La interacción que se demuestre a través de la conexión entre Procesos y Resultados será una evidencia de coherencia y eficacia del sistema de gestión.

BENCHMARKING

Siempre que sea posible, proporcione referencias de comparación, tanto para los procesos de gestión como para los resultados.

Las comparaciones pueden realizarse con otras áreas o departamentos de la organización o con otras organizaciones nacionales e internacionales, etc. Es conveniente aclarar que no es necesario referenciarse con instituciones similares, sino sólo con procesos similares al analizado.

Haga un uso eficaz de los gráficos. Diseñelos como para que permitan visualizar datos en forma clara y ahorrando espacio. No olvide identificar las variables, escalas, etc.

Asegúrese de que los datos sirvan de evidencia a lo expresado en el desarrollo del informe. Es conveniente acompañar al gráfico con un texto breve que exponga relevancia, conclusiones que pueden extraerse de los datos, justificaciones de desvíos, etc.

Asegúrese, tanto en este caso como en el general, una tercera persona no informada del tema que pueda comprender lo que se quiere comunicar sin necesidad de tener al lado alguien que se lo explique.

Simplifique al máximo el diseño del gráfico. Intente colocar seis (¿seis qué? Faltaría el sujeto de la oración, creo) por cada página de anexo o tres si utiliza la zona derecha para la explicación. Procure que los

gráficos y tablas no contengan fondos oscuros que dificulten la lectura ni imágenes que añadan peso innecesario a los archivos electrónicos.

RESULTADOS

- Proporcione datos de tendencia plurianuales (al menos del último año)
 - Utilice textos para explicar las tablas y gráficos y para sacar conclusiones.
 - Indique los resultados de los procesos más importantes.
 - Compare los resultados con los objetivos.
 - Busque comparaciones de referencia con organizaciones externas.
-
- Ante resultados insatisfactorios, exponga planes de mejora.
 - Relacione los Resultados con los Procesos Facilitadores.
 - Utilice cifras porcentuales para proteger datos confidenciales.

Se recomienda proporcionar datos de tendencia de al menos un año. Si no fuera posible es indispensable explicar por qué, ya que una escueta presentación de datos puede llevar a los evaluadores a suponer que no se ha medido o que no se han incluido por ser desfavorables.

Presentar datos, números, tablas, tendencias y resultados, y no solamente palabras acerca de ellos. El texto sólo debe utilizarse para aclaraciones o presentación de conclusiones.

Se deberán proporcionar resultados que provengan de la utilización de cada uno de los aspectos más importantes que se hayan destacado en los Procesos.

Las evidencias basadas en encuestas son percepciones de los usuarios internos y externos y son una buena fuente de Resultados.

Las percepciones contienen normalmente tres elementos vitales que permiten conocer:

- a) Cuáles son las expectativas desde el punto de vista de otras personas.
- b) Cuáles son las ponderaciones que se dan a estas expectativas y los juicios actuales sobre los comportamientos de la organización.

Compare todos los resultados con los objetivos y estrategias de su organización. Si no se señalan los objetivos, la puntuación bajará. Si los resultados no alcanzan las metas debido a que fueron “fijadas demasiado exigentemente”, debe hacerse constar. Explique por qué se han fijados esas metas.

Busque puntos de referencia externos. Para alcanzar una valoración alta se deben aportar comparaciones favorables con otras organizaciones en diferentes áreas. Puede aportar estas evidencias o explicar las razones por las cuáles no ha sido posible obtenerlas.

Resulta positivo identificar los planes o proyectos de mejora cuando los resultados aparezcan como insatisfactorios. Preste atención al conjunto de datos aportados. Los evaluadores van a tener muy en

cuenta la amplitud y cobertura de los resultados obtenidos. Relacione las acciones descritas en los Procesos con datos aportados en los Resultados.

5. VISITA DE EVALUACIÓN A LA ORGANIZACIÓN

- Organice de manera profesional la visita a la organización, pero no fuerce una planificación de tiempos rígida.
 - Disponga de anfitriones preparados para acompañar a los evaluadores en sus visitas.
 - No planifique actividades vespertinas y deje tiempo para que el equipo evaluador intercambie opiniones.
 - Tenga toda la documentación razonablemente disponible.
-
- Deje que los empleados vean la propuesta.
 - Comunique al personal lo que se está haciendo.
 - Publique internamente la visita a la organización.
 - No exagere las posibilidades de ganar.

Las organizaciones postulantes recibirán una visita de parte del equipo evaluador, liderada por el Coordinador a fin de contrastar la información contenida en el informe con lo que observen en dicha visita.

Con anterioridad a la misma la organización fijará de común acuerdo con el Evaluador Líder, la fecha y la cantidad de días que insumirá la misma y en la reunión de apertura recibirá el Plan de Visita y Agenda previstas, elaboradas por el equipo evaluador.

La duración y características de la visita de evaluación dependerá de la naturaleza de la organización, de la cantidad de personal de la misma, el tamaño y del número de áreas distribuidas que la conforme, etc., pero algunos aspectos son comunes a todos los casos.

En primer lugar, habrá un acuerdo entre la organización y el coordinador del equipo de evaluadores sobre la agenda y la duración de la visita. Normalmente se tratará de una visita de 1 a 3 días, en función de las características de la organización postulante. No habrá visitas sorpresa a la organización fuera de las fechas prefijadas.

En general, los evaluadores se reúnen en primer lugar con la Alta Dirección y con algunos miembros del equipo directivo.

Los evaluadores intentarán visitar principalmente los lugares de trabajo más significativos y aquellos sobre los cuales crean necesario solicitar aclaraciones con respecto a lo presentado en el relatorio, y algunas unidades descentralizadas si las hubiere. No es necesario acompañar a los evaluadores en su movimiento, pero en todo caso habrá que hacer previsiones para evitar inconvenientes, pero puede resultar ventajoso que una persona conocida de la organización y familiarizada con las actividades, funcionamiento, personal, etc. de la misma acompañe al grupo de evaluadores durante los desplazamientos, pero en ningún caso un consultor externo contratado a tal efecto.

Las personas que acompañen a los evaluadores en sus visitas a los distintos lugares de trabajo no deben participar en las charlas que estos mantengan y deben dejar al personal que conteste las preguntas y aclare los temas directamente.

Es conveniente que ninguna autoridad esté presente en las charlas de los evaluadores con los empleados para evitar cualquier posible sentido de intimidación o temor por parte del empleado.

No se deben planificar actividades para las horas finales del día, puesto que los evaluadores normalmente desearán dedicar esos momentos para, en privado, comparar las notas, hacer planes para las sesiones del día siguiente y completar el Informe de Retroalimentación.

No espere que los evaluadores compartan ninguna de sus conclusiones. En el Informe de Retroalimentación que recibirá la organización una vez finalizado el proceso de evaluación, aparecerán reflejadas la mayor parte de las cuestiones planteadas.

Los evaluadores basarán la evaluación en el contenido del informe remitido al comienzo del proceso; no obstante, puede ser interesante contar cómo han progresado las iniciativas en marcha.

Suele ser común que los evaluadores identifiquen acciones que no han sido descritas en el informe. Lamentablemente las mismas sólo serán tenidas en cuenta para la redacción del informe de retroalimentación, pero no para la puntuación, ya que la calidad del informe también es un aspecto que se evalúa.

En ocasiones el Relatorio no está suficientemente claro. La valoración final de los evaluadores puede modificarse si la organización presenta datos y evidencias que clarifiquen determinados aspectos, pero dado que los aumentos se hallan limitados es muy importante presentar un relatorio lo más completo posible.

Los evaluadores desearán moverse, recorrer la organización para hablar con una muestra aleatoria del personal.

Los evaluadores podrán solicitar, a lo largo de la visita, documentación que dé soporte a las afirmaciones contenidas en el informe. Si se han hecho referencia a ciertos comités, se les puede pedir que enseñen las actas de reuniones; también la documentación de las encuestas al personal de la organización, a los clientes, los indicadores, etc. Por ello la organización deberá tener a disposición del equipo evaluador la información que permita agilizar la visita.

Los evaluadores pueden pedir que les enseñen los archivos y poder ver los documentos de trabajo para comprender determinados aspectos. También pueden pedir a un empleado que les enseñe su última revisión de funcionamiento, o la última que ha realizado en las diferentes áreas y a sus colaboradores.

Se debe evitar contar con unos pocos empleados preparados con las “respuestas correctas”. **Es fundamental comunicar a todo el personal de la organización lo que se está haciendo.** Puesto que la

visita a la organización va a ser algo claramente visible, lo mejor es darle la mayor publicidad interna posible.

Lo mejor que una organización puede hacer es asegurarse de que los trabajadores con los que los evaluadores podrían tener que hablar hayan visto, por lo menos, la propuesta, y estén bien informados acerca de cualquiera de las secciones que sean importantes para su trabajo.

Advertencia: después de recibir la visita de evaluación, no ser ganador del Premio ni obtener ningún galardón puede ser desmoralizador para la organización. Por ello, es muy importante que no se exageren las posibilidades de ganar en ningún momento del proceso de evaluación, pero especialmente en el momento de la visita a la organización. En todo caso, concéntrese en puntualizar que se trata de una experiencia muy valiosa, de la que se puede sacar provecho como una oportunidad para evaluar externamente la gestión de la organización.

6. RESUMEN

La elaboración del informe representa la parte más importante del puntaje que va a recibir la organización postulante. Es importante resaltar la enorme relevancia que tiene preparar un excelente documento de manera rigurosa y profesional.

Como síntesis, se recuerdan los principales aspectos desarrollados en el presente documento, imprescindibles para obtener una óptima presentación.

PAUTAS GENERALES

- El Relatorio es el documento sobre el que se basa la evaluación.
- Los evaluadores asumirán como ciertas todas las afirmaciones respaldadas con evidencias o ejemplos que se recojan en el informe, pero no darán por supuestos los aspectos que no aparezcan taxativamente en ella. No se debe suponer implícitos hechos no expuestos directamente, debiéndose explicar adecuadamente todo aquello que los evaluadores, como personas externas a la organización, puedan no comprender.
- Durante la visita los evaluadores aclararán dudas sobre lo expuesto en el informe, pero no buscarán evidencias de prácticas de gestión que no estén informadas. Por lo tanto, es responsabilidad de la organización exponer en el informe sus prácticas de gestión con el máximo rigor.
- Antes de comenzar la redacción se debe planear la estructura y contenidos del informe. De esta manera se facilita la síntesis y la claridad.
- El informe debe describir la realidad permitiendo a quienes la evalúen identificar puntos fuertes y áreas de mejora de la organización. Es un error fácilmente detectable es redactar el Informe Extenso para quedar bien, escondiendo o modificando resultados en función de lo que se supone que quiere leer el equipo evaluador.

PAUTAS DE REDACCIÓN ESPECÍFICAS

- Se recomienda que los responsables de la redacción del informe se concentren en la secuencia de acciones y actividades que se llevan a cabo para lograr un determinado resultado, y en si dicha secuencia está formalizada a través de procesos.
- Una secuencia válida de reflexión y redacción consiste en tener en cuenta que la prosa responde a un sistema de gestión de la calidad clásico, del tipo: LIDERAZGO -◇ PROCESOS -◇ RESULTADOS
- El proceso de descripción de lo general a lo concreto deja de esta manera de requerir una abstracción intelectual previa y se convierte en una descripción detallada de los elementos que soportan la respuesta a cada una de las preguntas que constan en el punto 10 de esta Guía. Los resultados de cada uno de los procesos facilitadores que soportan y apoyan lo descrito en estas preguntas deberán quedar así ligados a sus motivos mediante una relación causa-efecto que deberá resultar prístina.

ACLARACIONES DE TERMINOS

- Enfoque (Qué se hace/Cómo se hace algo): Secuencia de acciones/actividades que se llevan a cabo para conseguir un determinado resultado y si dicha secuencia de acciones/actividades está estructurada o formalizada, normalmente a través de procesos (punto de partida clave para poder difundir o,

simplemente, mejorar dicha forma de hacer las cosas). Qué metodologías (y grado de sistemática) hay detrás de lo que se hace. Cómo lo que se hace es coherente con la estrategia de la organización.

- Desarrollo (Hasta dónde se llega): Hasta qué nivel se encuentra extendida/implantada dicha práctica dentro de la organización (de todo lo que podría ser su ámbito de aplicación).

Se evitará la información que no aporte valor para los evaluadores, como por ejemplo declaraciones de intención que luego no estén apoyadas con evidencias o datos concretos, o bien manifestaciones de anhelos y deseos de cara al futuro que no estén mínimamente planificados.

RESULTADOS

- Ha de existir evidencia de que la organización dispone de sistemas para medir sus resultados de forma permanente, evaluar las desviaciones resultantes respecto a los objetivos fijados y realizar acciones de ajuste.
- Se incluirán datos numéricos concretos de manera ordenada en el tiempo, presentándose, preferiblemente, en forma de gráficos. Dichos gráficos (lineales o de barra) han de ser coherentes y completos en sus parámetros.
- Es necesario aportar datos de la evolución de al menos el último año a fin de marcar tendencias.
- Ha de indicarse e incluir en los gráficos los objetivos propios fijados, comparando éstos con los resultados obtenidos y explicando las desviaciones.
- Se han de indicar las relaciones existentes entre los resultados obtenidos y los procesos facilitadores que los han causado.

8. ERRORES DE REDACCIÓN

Hacer una redacción con descripciones narrativas no aporta información medible. Se deben evitar las generalizaciones, el uso de “todos” o “cada uno”, las frases vagas o imprecisas. Se deben presentar evidencias. Se deben incluir datos numéricos, estadísticos, cifras, comparaciones gráficas, esquemas, porcentajes, etc. La cuantificación de los objetivos y resultados es clave para la valoración del informe.

Se debe describir qué se hizo para conseguir mejorar los resultados, indicar el objetivo propuesto y marcar la tendencia de la actividad.

ERRORES DE DESARROLLO

No escribir “En función de las características distintivas de la población sobre la que actúa, la organización ha clasificado sus usuarios en varias clases...”. “Se realizan encuestas de forma semestral...”.

Escribir “En función de las características distintivas de la población del municipio, la organización ha clasificado sus usuarios en tres clases que son: propietarios, inquilinos, ocupantes no regularizados, totalizando respectivamente cada una de ellas 42.500 familias, 87.200 familias, 2700 familias. (Se adjunta gráfico)...”. “Se contactan 350 usuarios por mes (4.200 contactos/año), que representan el 2 % de los propietarios, el 4% de los inquilinos y el 8 % de los ocupantes no regularizados”.

No escribir “Todos nuestros supervisores llevan a cabo una evaluación anual de la actuación de sus subordinados”

Escribir “En 2011, 256 supervisores evaluaron el desempeño del 92% de nuestros empleados. Esto supera el 86% alcanzado el año anterior”.

No escribir “El equipo directivo nos apoya enormemente” Escribir “El equipo directivo dedicó más de 3000 horas en el 2004 a promover la adopción de mejoras prácticas...”.

No escribir “Como puede apreciarse en el gráfico, los retrasos en los expedientes representaron un 10% de 2010; el 8% en 2011: y el 5% en 2012”

Escribir “Como puede apreciarse en el gráfico, en 2012, el área de mesa de entradas inició un plan de mejora que ha reducido en un 50% los retrasos en los últimos dos años, y que concluirá en 2015 con el objetivo de reducir a un 2% dichos retrasos”.

ERRORES MATERIALES

No responder algunas de las preguntas.

Independientemente de la imagen poco positiva que genera, los evaluadores verán seriamente dificultado su trabajo al tener que dedicar tiempo adicional en la búsqueda de referencias.

No respetar los formatos establecidos.

Las páginas que superen el número límite indicado en las Bases no serán tenidas en cuenta por los evaluadores, con lo que podría obviarse información relevante. Deben utilizarse los tamaños y tipos de letra indicados en las Bases, los márgenes, interlineado, etc.

Incluir logotipos, fondos, marcas de agua, etc.

Aunque haga más atractivo el informe, pueden dificultar el envío y posterior lectura de los archivos a los evaluadores. Los logotipos aumentan considerablemente el “peso” de los archivos. Asimismo, algunos fondos dificultan la lectura de la documentación impresa.

Presentar mediciones poco relevantes.

Las comparaciones externas de la organización han de ser representativas, especificando la identidad de las organizaciones con las que se realiza la comparación, sector al que pertenecen, motivo de que dicha comparación se considere relevante, etc.

No describir los mecanismos de revisión y mejora de los procesos.

Omitir los procedimientos y resultados derivados de la revisión y mejora muestra procesos de gestión incompletos, por lo que dichos procesos sólo pueden ser valorados parcialmente.

Inexistencia de relación entre Procesos y Resultados.

Los Resultados deben guardar relación y coherencia con los Procesos Facilitadores, por lo que será positivo indicar las relaciones causa-efecto con claridad a fin de facilitar la evaluación del Informe extenso.

9. DATOS DE CONTACTO

Correo electrónico: premiocalidad@jus.gob.ar

Teléfonos: si fuera necesario o a pedido del interesado podremos ofrecer una conferencia telefónica.

10. DESARROLLO DE CRITERIOS DEL PREMIO, CON PREGUNTAS QUE NOS GUÍAN EN LA CONFECCIÓN DEL INFORME:

Las **Bases del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia** examinan el desarrollo del proceso de mejora continua en la organización, a través de los criterios de evaluación.

Se puede considerar que la evaluación de cada criterio implica, en resumen, el análisis de las respuestas dadas a las siguientes preguntas:

	¿Qué acciones se desarrollan?	¿En qué áreas o en todas las áreas?
Criterio 1.- Liderazgo:		
1.1. Liderazgo Mediante el Ejemplo y la Práctica (65 puntos)		
a) Describir acciones que demuestren el estilo de liderazgo		

<p>proactivo y participativo.</p> <p>b) Demostrar cómo se relacionan estos valores con la visión y la misión de la organización, y cómo se integran con las expectativas de los usuarios.</p> <p>c) Describir el involucramiento del Equipo de Dirección en actividades tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión cuidadosa de los planes y avances en calidad. • Creación y participación en Equipos de Mejora. • Reconocimiento al personal por logros de calidad. • Seguimiento de indicadores de satisfacción del ciudadano. <p>• Evaluar el desempeño del Equipo de Dirección en relación al Sistema de Gestión de la Calidad (Actas, Sistema de Revisión, Procedimientos, etc.)</p>		
<p>Cómo hace para Demostrar que el estilo de liderazgo es innovador, proactivo y participativo?</p>		
<p>Generar, compartir, implementar y difundir los valores de la calidad de la organización?</p>		
<p>Transmitir estos valores al resto de la organización?</p>		
<p>Relacionar estos valores con la misión y visión de la organización, y para integrarlos con las expectativas de los usuarios?</p>		
<p>Mostrar cuál es la visión de la alta dirección de la organización, acerca del proceso de Calidad?,</p>		
<p>Mostrar cómo participa en su diseño?</p>		
<p>Mostrar cómo se involucra en la Gestión de los Planes de Calidad?</p>		
<p>Difundir y promover la cultura de la calidad en la organización?</p>		
<p>Promover la creación de equipos de mejora y la</p>		

participación del personal en los mismos?		
Otorgar al personal reconocimientos por los logros obtenidos en calidad? ¿de qué tipo de reconocimientos se trata?		
Realizar el seguimiento de los indicadores de satisfacción del ciudadano, en cuanto a diseño, medición y análisis de los mismos?		
Evaluar el desempeño del Equipo de Dirección en relación al Sistema de Gestión de la Calidad? ¿se puede demostrar que exista por parte del Equipo de Dirección perseverancia y continuidad en el esfuerzo por lograr una cultura de Calidad?		
1.2. Logros (65 puntos): mencionar acciones desarrolladas en pos de una cultura organizacional, que sustente el proceso de mejora continua.		
Cómo hace para Promover una cultura organizacional sustentada en la mejora continua		
Criterio 2.- Enfoque en el Ciudadano:		
2.1. Conocimiento del Ciudadano (85 puntos): Describir los métodos utilizados para identificar el perfil de los ciudadanos, necesidades, expectativas y nivel de satisfacción.		
Cómo hace para Conocer las características, necesidades y expectativas de los ciudadanos		
Relacionarse con los ciudadanos		
2.2. Sistemas para mejorar el servicio al ciudadano. (85 puntos): describir los sistemas aplicados por la organización para brindar atención y responder efectivamente a los reclamos, quejas y sugerencias de los ciudadanos. Análisis y utilización la información remitida por los usuarios para mejorar la calidad de los servicios (corregir, prevenir, rediseñar ,etc.).		

<p>Cómo hace para Capturar los reclamos, quejas y sugerencias de los ciudadanos</p>		
<p>¿Cuáles son los métodos para brindar atención y dar una respuesta rápida y eficaz a los reclamos, quejas y sugerencias de los ciudadanos?</p>		
<p>¿Qué métodos usa para analizar la información remitida por los usuarios con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios que se brindan?</p>		
<p>Criterio 3.- Desarrollo del personal:</p>		
<p>3.1. Participación eficaz del personal. (30 puntos):</p> <p>a) Describir los métodos que utiliza la organización para facilitar la participación del personal al logro de las metas de calidad dentro de su propia área, entre distintas áreas, con los ciudadanos y con los proveedores internos. Metodología y frecuencia en la difusión de metas, objetivos, resultados e información de interés al personal.</p> <p>b) Indicar las acciones desarrolladas para incrementar la responsabilidad, y capacidad de los empleados para contribuir en la mejora continua.</p> <p>c) Describir cómo la organización mide y mejora el grado de participación del personal en el Sistema de Gestión de Calidad.</p>		
<p>¿Cómo hace para Estimular el compromiso y la participación del personal tendientes al logro de los objetivos de calidad.</p>		
<p>Difundir al personal las metas, objetivos, resultados e información referida a la calidad Con qué frecuencia</p>		
<p>Fomentar una mayor responsabilidad de parte de los empleados para contribuir a la mejora continua</p>		
<p>Establecer métodos de medición del grado de participación del personal en el Sistema de Gestión de la Calidad</p>		
<p>Mejorar el grado de participación del personal en el Sistema de Gestión de la Calidad</p>		

<p>3.2. Educación (25 puntos): describir metodología de identificación de las necesidades, planificación y evaluación de las actividades de capacitación para la calidad en todos los niveles.</p>		
<p>Cómo hace para Identificar y detectar las necesidades de capacitación del personal en el área de la Calidad</p>		
<p>Planificar las actividades de capacitación del personal en el área de la Calidad</p>		
<p>Evaluar las actividades de capacitación del personal en el área de la Calidad?</p>		
<p>3.3. Desarrollo (25 puntos): describir las estrategias aplicadas para fomentar el desarrollo del conocimiento y la aplicación de habilidades múltiples por parte del personal.</p>		
<p>Cómo hace para Identificar el perfil y el potencial del personal?</p>		
<p>Fomenta la mejora de las capacidades y habilidades del personal</p>		
<p>Estimula el progreso individual</p>		
<p>3.4. Desempeño y Reconocimiento. (30 puntos): describir los métodos empleados por la organización para medir el desempeño individual y grupal, teniendo en cuenta su contribución a los objetivos y metas de calidad.</p>		
<p>Cómo se hace para Medir el desempeño individual y grupal, teniendo en cuenta su contribución a los objetivos y metas de calidad</p>		
<p>Medir y recompensar el desempeño del personal referido a los objetivos y metas de calidad?</p>		
<p>Administrar las oportunidades de mejora del personal</p>		
<p>3.5. Calidad de vida en el trabajo (30 puntos)</p>		

a) Describir cómo se desarrolla un ambiente de trabajo que genere un buen clima laboral.		
b) Describir los métodos y la frecuencia con que se determina la satisfacción del personal.		
c) Explicar las actividades realizadas para promover la participación de las asociaciones gremiales y profesionales en el proceso de calidad		
Cómo se hace para propiciar un ambiente de trabajo que genere un buen clima interno		
Determinar la satisfacción del personal? Con qué frecuencia		
Promover la participación de las asociaciones gremiales y profesionales		
Criterio 4.- Información y análisis:		
4.1. Datos y Fuentes (10 puntos): describir los datos e información que utiliza su organización con relación a los ciudadanos, procesos de gestión, y la satisfacción que brindan sus servicios.		
Cómo hace para Identificar qué datos del ciudadano se relevan		
Identificar qué datos de los procesos de gestión se relevan		
Identificar qué indicadores cuantitativos se utilizan para conocer el avance del proceso de mejora de la calidad en toda la organización		
Identificar qué datos del desempeño de la organización se utilizan		
Identificar qué datos de la satisfacción de los ciudadanos se relevan referidos a los servicios que se brindan		
Identificar el alcance de los datos? ¿desde cuándo se los utiliza		
4.2. Análisis de la información (15 puntos): describir con qué herramientas de gestión se analizan los datos e		

información dentro de la organización.		
Cómo hace para Seleccionar las herramientas que se utilizan para analizar los datos e información Cuáles son		
Analizar y utilizar la información		
4.3. Información de referencia (Benchmarking) (15 puntos): describir cómo se seleccionan las áreas en las que se efectuará el Benchmarking y que información se utiliza como referencia para mejorar el propio desempeño.		
Cómo hace para elegir las áreas que se comparan con las de otros organismos		
Identificar qué información se utiliza como referencia para comparar y mejorar el desempeño respecto de otras organizaciones		
Criterio 5.- Planificación:		
Cómo se integra el proceso de mejora continua en la planificación global de la organización y cuáles son los objetivos y metas de calidad en el corto, mediano y largo plazo		
5.1. Planificación Estratégica (70 puntos): describir el proceso de Planificación Estratégica, incluyendo su elaboración, seguimiento, y evaluación.		
Cómo se hace para		
Integrar la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos en la planificación		
Evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para incorporarlas a la planificación		
5.2. Planificación operativa (70 puntos): describir el proceso y los sistemas de planificación operativa utilizadas en el ámbito de toda la organización y de cada una de sus unidades, e indicar cómo se integran e interrelacionan dichos planes entre sí.		
Cómo se hace para		

pasa del plan estratégico a los planes operativos		
Describir el proceso y los sistemas de planificación operativa utilizadas		
Criterio 6.- Aseguramiento y mejora de la calidad:		
Cuáles son las formas y sistemas empleados para asegurar la calidad de todos los recursos materiales y servicios		
6.1. Procesos generales (15 puntos): describir cómo se desarrollan los procesos, identifican oportunidades de mejora.		
Cómo hace para Diseñar e implementar los procesos para cumplir con los requisitos de los ciudadanos		
Detectar las oportunidades de mejora de los procesos		
6.2. Procesos especiales (15 puntos): describir el proceso de resguardo del desarrollo tecnológico y administrativo.		
Cómo hace para garantizar la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos		
Resguardar la información generada		
6.3. Aseguramiento de Calidad (15 puntos): indicar cómo y con qué frecuencia la organización desarrolla el aseguramiento de procesos. Como se detectan las causas de los desvíos y se implementan las acciones correctivas y preventivas.		
Cómo se hace para verificar que los procesos cumplen sus objetivos Con qué frecuencia se verifica		
Detectar las causas de los desvíos y se implementan acciones correctivas y preventivas?		
6.4. Proveedores (15 puntos): describir como se evalúa la calidad de los procesos de los proveedores.		

<p>¿Cómo se hace para especificar la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores?</p>		
<p>Evaluar la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores?</p>		
<p>Asegurar la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores?</p>		
<p>6.5. Evaluación del Sistema de Calidad (30 puntos): describir cómo se evalúa el desempeño del sistema de calidad de la organización, así como el cumplimiento de los objetivos de La Calidad que se hubieran determinado.</p>		
<p>Criterio 7.- Impacto en el entorno físico y social</p>		
<p>Cuáles son las normas éticas adoptadas por la organización y cómo se difunden las mismas</p>		
<p>7.1. Ética en la gestión (25 puntos): describir cómo se estimula el cumplimiento de las normas éticas.</p>		
<p>Cómo se hace para Desarrollar acciones para promover la ética en la gestión</p>		
<p>Difundir las normas éticas adoptadas?</p>		
<p>7.2. Difusión y promoción de la cultura de la Calidad, e inclusión (género y discapacidad). (40 puntos): describir las acciones que la organización dedica para estimular a otros miembros de la sociedad a que desarrollen sus programas de mejora, e inclusión (género y discapacidad).</p>		
<p>Cómo se hace para Implementar programas o cursos sobre políticas de Inclusión (género y discapacidad)</p>		
<p>Implementar medidas para estimular a otros miembros de la sociedad a que desarrollen estos programas de mejora, inclusión e igualdad de género</p>		
<p>Implementar acciones referidas a accesibilidad a través de la web</p>		

Capacitar al personal en la temática y planificar y/o desarrollar la incorporación de recursos necesarios para atender a una persona con discapacidad		
7.3. Preservación del medio ambiente (15 puntos): describir los programas de reciclaje, despaperización, cuidado de la energía desarrollados en su área.		
Cómo hace para preservar el ambiente y concentrar energías? estimular y capacitar al empleado para su participación en la implementación de los programas y proyectos ambientales		
7.4. Sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional (15 puntos): describir los proyectos planeados o desarrollados para prevenir incidentes de seguridad.		
Cómo hace para Incrementar la implementación de acciones para la mejora de la seguridad y salud ocupacional? Describir los programas, proyectos y tecnologías utilizadas para prevenir o evitar accidentes o incidentes de seguridad		
Criterio 8.- Resultados de la gestión de calidad:		
Cuáles son los indicadores numéricos o gráficos más representativos de los niveles alcanzados de mejoramiento de la calidad de los servicios que la organización produce Mencione cambios, antecedentes, hechos, etc. que demuestren la perseverancia y continuidad en el esfuerzo por lograr una cultura de la Calidad fomentada por el Equipo de Dirección.		
8.1. Resultados obtenidos en la satisfacción de los usuarios (65 puntos): describir los indicadores y exponer los resultados obtenidos. Proporcionar datos y gráficos de tendencias que demuestren los avances desarrollados.		
¿Qué resultados arrojó la medición de la mejora en la satisfacción del usuario?		
Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los valores de los indicadores formulados cómo objetivo		
8.2. Resultados obtenidos en la mejora del bienestar, la		

<p>satisfacción, el desarrollo, el compromiso y el reconocimiento del personal (65 puntos): describir los indicadores y exponer los resultados obtenidos. Proporcionar datos y gráficos de tendencias que demuestren los avances desarrollados.</p>		
<p>Cuáles son los indicadores de gestión de personal</p>		
<p>Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período</p>		
<p>Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para más de un periodo para cada uno de los ítems</p>		
<p>8.3. Resultados operativos obtenidos en la mejora de los resultados económico - financieros, en la calidad de los servicios, en los procesos principales y de apoyo y en la calidad de los proveedores y su desarrollo (65 puntos): describir los indicadores y exponer los resultados obtenidos.</p> <p>Proporcionar datos y gráficos de tendencias que demuestren los avances desarrollados.</p>		
<p>8.4. Resultados obtenidos de la responsabilidad social del Organismo con respecto al entorno físico y social (25 puntos): describir los indicadores y exponer los resultados obtenidos. Proporcionar datos y gráficos de tendencias que demuestren los avances desarrollados.</p>		

11.- Tabla de asignación de puntajes por criterios:

Distribución de los Puntajes por áreas de evaluación	Máximo Parcial	Máximo Total
1. LIDERAZGO		130
1.1. Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica	65	
1.2 Logros	65	

2. ENFOQUE EN EL USUARIO		170
2.1. Conocimiento del usuario	85	
2.2. Sistemas para mejorar el servicio al usuario	85	
3. DESARROLLO DEL PERSONAL		140
3.1. Participación eficaz del personal	30	
3.2. Educación	25	
3.3. Desarrollo	25	
3.5. Calidad de vida en el Trabajo	30	
3.4. Desempeño y reconocimiento	30	
4. INFORMACION Y ANALISIS		40
4.1. Datos y Fuentes	10	
4.2. Análisis de la Información	15	
4.3. Información de Referencia (Benchmarking)	15	
5. PLANIFICACIÓN		140
5.1. Planificación Estratégica	70	
5.2. Planificación Operativa	70	
6. ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD		90
6.1. Procesos Generales	15	
6.2. Procesos Especiales	15	
6.3. Control de Calidad	15	
6.4. Proveedores	15	
6.5. Evaluación del Sistema de Calidad	30	
7. IMPACTO EN EL ENTORNO FÍSICO Y SOCIAL		70
7.1. Ética en la gestión	10	
7.2. Difusión y promoción de la cultura de la Calidad, inclusión	40	

(género y discapacidad).		
7.3. Preservación del Medio Ambiente	10	
7.4. Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional	10	
8. RESULTADOS DE LA GESTION DE CALIDAD		220
8.1. Resultados obtenidos en la satisfacción de los usuarios	65	
8.2. Resultados obtenidos en la mejora del bienestar, la satisfacción, el desarrollo, y el reconocimiento del personal	65	
8.3. Resultados operativos obtenidos en la mejora de los resultados económico-financieros, en la calidad de los productos y servicios, en los procesos principales, en la calidad de los servicios de apoyo y de los proveedores	65	
8.4. Resultados obtenidos de la responsabilidad social del Organismo con respecto al entorno físico y social	25	
Total Puntaje Máximo		1000