

Premio Nacional a la Calidad en la Justicia



Guía de Redacción

Edición 2018

Autoridad de Aplicación:

Programa de Calidad

ÍNDICE

| | | |
|-----|---|--------------|
| 1. | Introducción..... | III |
| 2. | Requisitos del Relatorio..... | III |
| 3. | Consejos Generales | IV |
| 4. | Consejos de Redacción Generales..... | V |
| 5. | Indicaciones..... | VI |
| 6. | Procesos..... | VII |
| 7. | Visita de Evaluación a la Organización..... | X |
| 8. | Resumen | XII |
| 9. | Errores de Redacción | XIII |
| 10. | Tabla de Asignación de Puntajes..... | XV |
| 11. | Desarrollo de los Criterios..... | XV |
| | <u>ANEXO: Glosario.....</u> | <u>XVIII</u> |

1. INTRODUCCIÓN

La presente Guía tiene por objeto facilitar la correcta redacción del Informe Relatorio, qué información es necesaria recopilar y cómo es recomendable presentarla para la postulación al Premio Nacional a la Calidad en la Justicia.

En primera instancia, se recomienda la lectura de las bases y el chequeo de las acciones realizadas por su organización. De esta manera se podrá desarrollar un examen sistemático de las actividades y resultados desarrollados, **comparados** con el Modelo del Premio.

Esta metodología le facilitara a su organización profundizar el **desarrollo de su F.O.D.A. (Matriz Oportunidades, Debilidades y Amenazas)** y **trabajarlo a lo largo del informe** de presentación al Premio, listar las acciones de mejora que ha desarrollado a lo largo del tiempo y algunas, que debería planificar profundizar en cuanto a los indicadores que las miden.

Así también consideramos que le brindará los siguientes beneficios:

- ✓ Un enfoque sistémico, 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

2. REQUISITOS DEL RELATORIO:

2.1 Contenido, cantidad de paginas y otras restricciones

| REQUISITOS DEL RELATORIO | | |
|--------------------------|---------|---|
| SECCIÓN | Nº PÁG. | CONTENIDO |
| Portada | 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 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, índice, introducción y glosario no necesitan estar numeradas. Si lo estuvieran, deberán adoptar una forma distinta, por ejemplo, numeración

romana. Las correspondientes al cuerpo del Informe 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, y 1(uno) ejemplar en Word.

3. CONSEJOS GENERALES:

- ✓ 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 responsable del Equipo de Dirección de su organización y envíelo al Taller de Evaluadores.
- ✓ 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.

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 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 Informe Relatorio.

Se recomienda nombrar uno o dos responsables que dependan del Equipo de Conducción y se los identifique como “facilitadores y referentes” 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 el trabajo 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.**

4. CONSEJOS DE REDACCIÓN:

- ✓ Analice el Modelo, observe si en todos los criterios tienen acciones desarrolladas al respecto, o debe desarrollarlas en el futuro.
- ✓ Aporte mediciones, presente evidencias, gráficos de tendencias, tablas, etc.
- ✓ Evite generalidades, y utilice un lenguaje conciso, a fin de realizar una correcta utilización del espacio.
- ✓ 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.
- ✓ Distribuya el espacio cuidadosamente.
- ✓ Recuerde que el Relatorio debe estar basado en la organización postulante
- ✓ Piense en los "usuarios" de su Informe, especialmente en los Evaluadores y Jueces (que no conocen su organización)
- ✓ Planifique suficiente tiempo para revisiones y correcciones.

5. INDICACIONES GENERALES

Las indicaciones desarrolladas en las bases son requisitos a cumplimentar. Recuerde que el contenido debe estar basado en la gestión de la organización, área (si correspondiera) 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. Ejemplo: Dirección de Recursos Humanos del Ministerio.

5.1. EXTENSIÓN

Distribuya adecuadamente la extensión de los contenidos de los capítulos. Una guía para ello puede ser la incidencia porcentual en puntos 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.

5.2. 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. Describa las actividades, las conexiones con otras organizaciones, etc. Incluya un organigrama para informar, no para ilustrar.

El mismo es conveniente incorporarla y/o complementarla en el Informe Relatorio.

5.3. DESARROLLO del INFORME:

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 11 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.

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.

5.4. 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.).

6. PROCESOS

- ✓ Describa en primer lugar los procedimientos, y la metodología de trabajo.
- ✓ 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 gestionar 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.

Información de referencia / Benchmarking:

Siempre que sea posible, proporcione comparaciones, información de referencias, 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.

Haga leer el material por una tercera persona no informada del tema, y que la misma pueda comprender lo que se quiere comunicar sin necesidad de tener al lado alguien que se lo explique.

6.1. 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 tendencias 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.

7. VISITA DE EVALUACIÓN A LA ORGANIZACIÓN

- ✓ Organice de manera profesional la visita a la organización, según la agenda recomendada enviada por el Equipo Evaluador.
- ✓ 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 (de acuerdo al puntaje obtenido en el proceso de evaluación) a fin de constatar 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 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 conformen, etc., pero algunos aspectos son comunes a todos los casos.

En general, los evaluadores se reúnen en primer lugar con el Equipo de 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 manifestado en el Informe.

No es necesario acompañar a los evaluadores en su movimiento, 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

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.

Los evaluadores podrán solicitar, a lo largo de la visita, ver 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 y que todos ellos conozcan sobre el Modelo de Gestión**, 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 eso, es muy importante que no se exageren las posibilidades de ganar en ningún momento, 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 participar y evaluar externamente la gestión de la organización.

8. RESUMEN

8.1. PAUTAS GENERALES:

El informe es el reflejo del estado de situación de la organización, en el cual se basa el Equipo de Evaluadores para realizar el proceso de Evaluación. Es importante resaltar la enorme relevancia que tiene preparar un excelente documento de manera rigurosa y profesional.

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.

8.2. 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.

8.3. ACLARACIONES DE TÉRMINOS

- ☒ **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 grado se encuentra extendida/implantada dicha práctica dentro de la organización (de todo lo que podría ser su ámbito de aplicación).

Evitar la información que no aporte valor , 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.

8.4. 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.

9. 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.

8.1. 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...”.

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”.

8.2. 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.

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.

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.

10. TABLA DE ASIGNACIÓN DE PUNTAJES POR CRITERIOS

| Distribución de los Puntajes por áreas de evaluación | Máximo Parcial | Máximo Total |
|--|----------------|--------------|
| 1. LIDERAZGO | | 150 |
| 1.1. Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica | 75 | |
| 1.2 Logros | 75 | |
| 2. ENFOQUE EN EL USUARIO | | 110 |
| 2.1. Conocimiento del usuario | 55 | |
| 2.2. Sistemas para mejorar el servicio al usuario | 55 | |
| 3. DESARROLLO DEL PERSONAL | | 115 |
| 3.1. Participación eficaz del personal | 25 | |
| 3.2. Capacitación | 20 | |
| 3.3. Desarrollo | 20 | |
| 3.5. Calidad de vida en el trabajo | 25 | |
| 3.4. Desempeño y reconocimiento | 25 | |
| 4. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS | | 65 |
| 4.1. Datos y fuentes | 20 | |
| 4.2. Análisis de la información | 30 | |
| 4.3. Información de referencia (Benchmarking) | 15 | |
| 5. PLANIFICACIÓN | | 120 |
| 5.1. Planificación estratégica | 60 | |
| 5.2. Planificación operativa | 60 | |
| 6. ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD | | 145 |
| 6.1. Procesos generales | 25 | |
| 6.2. Proceso apoyo | 20 | |
| 6.3. Procesos especiales | 20 | |
| 6.4. Control de calidad | 25 | |
| 6.5. Proveedores | 15 | |
| 6.6. Evaluación del sistema de calidad | 40 | |
| 7. IMPACTO EN EL ENTORNO FÍSICO Y SOCIAL | | 55 |
| 7.1. Ética en la gestión | 15 | |
| 7.2. Difusión y promoción de la cultura de la (género y discapacidad) | 20 | |
| 7.3. Preservación del medio ambiente | 10 | |
| 7.4. Sistema de gestión de seguridad y salud | 10 | |
| 8. RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD | | 240 |
| 8.1. Resultados obtenidos en la satisfacción de los usuarios | 70 | |
| 8.2. Resultados obtenidos en la mejora del bienestar, la satisfacción, el desarrollo, y el reconocimiento del personal | 60 | |
| 8.3. Resultados operativos obtenidos en la productos y servicios, en los procesos | 70 | |
| 8.4. Resultados obtenidos de la responsabilidad social del organismo con respecto al entorno físico y social | 40 | |
| Total puntaje máximo | | 1000 |

11. DESARROLLO DE CRITERIOS DEL PREMIO: CON ÍTEMS QUE 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 desarrollo de los subcriterios, se han colocado algunos ejemplos con el fin de colaborar en los inicios de la redacción, con el fin de ser ideas disparadoras del desarrollo del informe.

1.1. Liderazgo Mediante el Ejemplo y la Práctica

Desarrollo

a) Describir acciones que demuestren el estilo de liderazgo proactivo y participativo.

El equipo de Dirección convoca a reuniones al personal en las cuales incentivan la participación y el aporte de ideas. Invitan a ganadores del Premio Nacional a la Calidad, para que compartan su experiencia y motiven al personal.

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.

Hay Charlas sobre el Enfoque al Usuario, calidad de atención, lo estipulan en algún documento de calidad, para que todo el personal lo conozca? Y lo difunden

c) Describir el involucramiento del Equipo de Dirección en actividades tales como: •.

- 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.
- evaluar el desempeño del Equipo de Dirección en relación al Sistema de Gestión de la Calidad

1.2. Logros: mencionar acciones desarrolladas en pos de una mejora continua.

internamente?

Realizar seguimiento de acciones de mejora y del grado de avance de los Planes de Calidad, auditorias ISO, etc. Desarrollar mediciones de los cambios e innovaciones realizadas en Mesa de Entradas (ejemplo) Verificar Minutas de Reuniones de Equipo de Dirección, y de Equipos de Mejora, y el avance de proyectos los que están en funcionamiento. Planificar capacitación al personal en herramientas de calidad para poder participar mejor en Equipos de Mejora. Fomentar a través de los responsables en Calidad, la creación de Equipos de Mejora. Destacar las actuaciones sobresalientes del personal que conducen al logro de las metas de calidad. Acciones tomadas por el Equipo de Dirección en relación al sistema Gestión de Calidad una Cultura organizacional, que sustente el proceso de

Criterio 2.- Enfoque en el Ciudadano

Desarrollo

2.1. Conocimiento del Ciudadano: describir los métodos utilizados para identificar el perfil de los ciudadanos, necesidades, expectativas y nivel de satisfacción.

Entrevistar a los ciudadanos que se acercan. Consultar a diferentes grupos de interés (amigos, familia, etc.) sobre las últimas experiencias en visita a algún Tribunal, si tuvieron algún problema, etc. Diseñar experiencias de "cliente misterioso" (mystery shopper) para posibilitar la mejora de procedimientos

2.2. Sistemas para mejorar el servicio: describir los sistemas aplicados para brindar atención y responder los reclamos, quejas y sugerencias. Análisis y utilización la información remitida por los usuarios para mejorar calidad de servicios (corregir, prevenir, rediseñar, etc.).

Obtener un correo electrónico del ciudadano con el fin de informarle como avanza su causa, o tiempos potenciales de resolución. Ofrecer todo el asesoramiento necesario al ciudadano que se presenta. Implementar nuevos sistemas de atención en la mesa de entradas más eficientes, y una sala de espera satisfactoria

Criterio 3.- Desarrollo del personal

Desarrollo

3.1. Participación eficaz del personal: a) describir métodos que utiliza 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.

El Responsable de seguimiento de expediente titular capacita al suplente. Este lee el expediente y se saca todas las dudas, con el fin de empoderar a los agentes. El Juez/ fiscal desarrolla reuniones para unificar criterios con el personal. Implementar la sugerencia de agente sobre la síntesis del expediente, seguimiento x diferentes dependencias, reclamo de no cumplimiento de los plazos.

b) Indicar las acciones desarrolladas para incrementar la responsabilidad, y capacidad de los empleados para contribuir en la mejora continua. c) Describir cómo la organización mide y mejora el grado de participación del personal en el Sistema de Gestión de Calidad.

Recepcionar y atender al usuario que se acerca conjuntamente el empleado en capacitación junto con su formador, con el fin de que si surgiera alguna duda, el formador interviene. Control de la estadística que cada responsable de la audiencia lleva sobre el tiempo requerido en cada causa para el desarrollo del proceso de prueba. Medición de ausentismo, cantidad de propuestas presentadas por el equipo de mejora, por cada uno de los agentes. Tabla de seguimiento de resultado de las propuestas de mejora.

3.2. Educación: describir metodología de identificación de las necesidades, planificación y evaluación de las actividades de capacitación para la calidad en todos los niveles.

Invitar a todos los integrantes de la organización a participar en los cursos de Gestión de Calidad. Controlar la presentación de proyectos para mejoras de procesos por parte de los empleados que participaron de las capacitaciones

3.3. Desarrollo : describir las estrategias aplicadas para fomentar el desarrollo del conocimiento y la aplicación de habilidades múltiples por parte del personal.

Invitar al personal a exponer cuáles son sus áreas de interés y qué proyecto de mejora se puede implementar en sus áreas

3.4. Desempeño y Reconocimiento: 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.

Realizar el seguimiento y medición de los tiempos de cada etapa del proceso que establece el código de procedimientos administrativos, y tomar en consideración los tiempos que le demanda a cada funcionario la

3.5. Calidad de vida en el trabajo

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

actuación que le corresponde

Que medidas ha tomado para que el personal mejore su calidad de vida, realiza inducción cuando la persona ingresa?. Tiene una política de “puertas abiertas en su despacho”

Desarrollar “desayunos de trabajo” que permitan al personal interactuar con el Equipo de Dirección y mejorar el clima de trabajo. Realizar una Encuesta de Clima Interno anónima, una vez al año. Alentar la participación de las asociaciones gremiales y profesionales en el proceso de Calidad del organismo invitándolas a participar de reuniones de personal y a aportar información al personal.

Criterio 4.- Información y análisis:

Desarrollo

4.1. Datos y Fuentes: describir los datos e información que utiliza su organización con relación a los ciudadanos, procesos de gestión, y la satisfacción que brindan sus servicios.

Verificar que los datos e información que se utilizan provienen del relevamiento de los expedientes en trámite o cerrados vinculados con los procesos principales u operativos del juzgado, más las encuestas de satisfacción y sugerencias de usuarios entre otros Utilizar metodología de semáforo, para indicar expedientes de suma urgencia, rojo, amarillo y verde.

4.2. Análisis de la información : describir con qué herramientas de gestión se analizan los datos e información dentro de la organización.

4.3. Información de referencia (Benchmarking) : 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.

Comparar el desempeño propio con el de los restantes Juzgados del fuero, apelando a la publicación que anualmente remite la Oficina de Estadísticas del Poder Judicial, dependiente del Consejo de la Magistratura

Criterio 5.- Planificación:

Desarrollo

5.1. Planificación Estratégica: describir el proceso de Planificación Estratégica, incluyendo su elaboración, seguimiento, y evaluación.

Elaborar un análisis F.O.D.A que sirva como punto de partida para la realización de la planificación estratégica. Definir objetivos generales para el organismo y para cada uno de ellos definir qué estrategia se utilizará para conseguirlo

5.2. Planificación operativa: describir el proceso y los sistemas de planificación operativa utilizadas e indicar cómo se integran dichos planes entre sí.

Establecer planes operativos concretos que permitan el logro de los objetivos estratégicos planteados. Fijar metas intermedias interrelacionadas en cada una de las etapas del proceso. Revisar periódicamente el cumplimiento de estos planes con intervención de los responsables en oportunidad de efectuarse las estadísticas y evaluar los indicadores

Criterio 6.- Aseguramiento y mejora de la calidad:

Desarrollo

6.1. Procesos generales: describir cómo se desarrollan los procesos, identifican oportunidades de mejora.

6.2. Procesos de apoyo : describir el proceso de resguardo del desarrollo tecnológico y administrativo.

Desarrollar los procesos y flujogramas correspondientes, incluyendo una re ingeniería de los mismos

6.3 Procesos especiales

Desarrollar los procesos y flujogramas correspondientes, incluyendo una re ingeniería de los mismos

6.4 Aseguramiento de Calidad

Realizar semanalmente backup y digitalización del expediente.

6.4. Proveedores: describir como se evalúa la calidad de los procesos de los proveedores.

Cuales son las No conformidades, como las tratan, como buscan solucionarlas y evitarlas en el futuro

6.5. Evaluación del Sistema de Calidad: describir cómo se evalúa el desempeño del sistema de calidad, así como el cumplimiento de los objetivos de la Calidad que se hubieran determinado.

Identificación y registro de los proveedores (peritos, auxiliares idóneos que el proceso requiere para la determinación de cuestiones técnicas indispensables para la dilucidación del conflicto presentado en el proceso). Reunirse con los proveedores y acordar pautas de servicio.

Evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, las oportunidades de mejora, la necesidad de realizar cambios, la vigencia de la política de calidad y los objetivos de la calidad y la planificación estratégica

Criterio 7.- Impacto en el entorno físico y social:

Desarrollo

7.1. Ética en la gestión: describir cómo se estimula el

Difundir al personal los principios éticos que rigen el

cumplimiento de las normas éticas.

7.2. Difusión y promoción de la cultura de la Calidad, e inclusión : describir las acciones dedica para estimular a otros miembros de la sociedad a que desarrollen sus programas de mejora, e inclusión (género y discapacidad).

7.3. Preservación del medio ambiente: describir los programas de reciclaje, despapelización, cuidado de la energía, etc.

7.4. Sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional: describir los proyectos planeados o desarrollados para prevenir incidentes de seguridad.

desempeño del organismo; redactaron un Código de ética?

Organizar un Taller de comprensión de no videntes, con el objetivo de generar medios alternativos de comprensión a personas con discapacidad.

Colocar recipientes de basura para separar basura, colocar en cada impresora un cartel con la leyenda "Cuidemos el Medio Ambiente", y en cada PC un cartel "Apágüeme cuando se va del organismo" o interruptor nocturno

Realizar una revisión mensual de cumplimiento de las pautas de seguridad ocupacional y rotación de la gente de atención al público.

Criterio 8.- Resultados de la gestión de calidad: proporcionar datos y Gráficos de tendencias.

ANEXO:GLOSARIO

ACCIDENTE: Evento (suceso o cadena de sucesos) no planeado, que ocasiona lesión, enfermedad, muerte, daño u otras pérdidas.

ACCIÓN CORRECTIVA: Acción tomada para eliminar las causas de un desvío o no conformidad con lo establecido en la planificación o los procedimientos, de un defecto o de cualquier otra situación indeseable existente para evitar su repetición

ACCIÓN PREVENTIVA: Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, de un defecto o de cualquier otra situación indeseable potencial, con el fin de evitar que se produzca

ACREDITACIÓN: Certificación realizada por un organismo reconocido de la capacidad, objetividad, competencia e integridad de una agencia, servicio, o individuo para certificar el cumplimiento de una Norma.

AMENAZAS: Todo aquello que conspira o puede conspirar, para evitar o limitar el cumplimiento de la misión y objetivos de la institución.

APRENDIZAJE INSTITUCIONAL/ORGANIZACIONAL: Es el proceso mediante el cual el Equipo de dirección modifica los supuestos hondamente arraigados, los hábitos y costumbres propios de la cultura de la organización.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Conjunto de actividades preestablecidas y sistemáticas, que son aplicadas en el marco del sistema de la calidad y que son necesarias para dar confianza adecuada de que

una organización cumplirá con los requisitos para la calidad. Anteriormente se lo denominaba Control de procesos y comprendía las técnicas y actividades de carácter operativo que tienen por objeto controlar un proceso y eliminar las causas de funcionamiento no satisfactorios en todas las fases del ciclo de la calidad con el fin de obtener la mejor eficacia y cumplir los requisitos de Calidad establecidos de un producto o servicio..

AUDITOR DE LA CALIDAD: Persona calificada para efectuar auditorías de la calidad.

AUDITORÍA DE LA CALIDAD: Examen sistemático e independiente con el fin de determinar si las actividades y los resultados relativos a la Calidad satisfacen las disposiciones preestablecidas, y si éstas disposiciones son aplicadas en forma efectiva y son apropiadas para alcanzar los objetivos.

CALIDAD: La totalidad de las características de los bienes o servicios que confieren a los mismos la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas de sus usuarios internos y externos, ciudadanos o usuarios.

CAPACIDAD DE PROCESO: Es la capacidad de un proceso para cumplir con los requerimientos parámetros establecidos por una especificación.

CONFORMIDAD: Cumplimiento de requisitos especificados.

CRITERIO: Es la definición del aspecto a evaluar en el Modelo del Premio de Calidad y se corresponde con cada una de las practicas operativas.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Son las costumbres, hábitos determinantes, las formas de comportamiento y las relaciones entre las personas que caracterizan a una institución y la distinguen de otras.

DEBILIDADES: Circunstancias que limitan o inhiben el éxito de una organización.

DEFECTO: No cumplimiento de un requisito o de una expectativa razonable, ligada a un uso previsto, incluyendo los relativos a la seguridad.

DESARROLLO SUSTENTABLE: Es un concepto del desarrollo que encierra objetivos económicos, sociales y ecológicos y el mejoramiento de las expectativas de vida de las generaciones actuales y futuras. Implica el uso responsable de los recursos naturales.

DESEMPEÑO: Información comparativa sobre resultados finales de los procesos y servicios de la organización respecto a metas, estándares, resultados anteriores y de otras organizaciones.

DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO: También se conoce como Diagrama de Espinas de Pescado. Herramienta para analizar la fluctuación de un proceso, desarrollada por Kaoru Ishikawa. El diagrama ilustra las causas y subcausas que afectan a un proceso determinado y que producen un efecto (Síntoma). Es una de las Siete Herramientas de la Calidad.

DIAGRAMA DE DISPERSIÓN: Representación gráfica que permite analizar la relación entre dos variables. Se representan dos conjuntos de datos, en el eje X la variable independiente y en el eje Y la variable que se supone depende de la anterior. El gráfico puede mostrar o no posibles relaciones entre ambas variables. Es una de las Siete Herramientas de la Calidad.

DIAGRAMA DE FLUJO: Representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entender mejor al mismo. Es una de las Siete Herramientas de la Calidad.

DIAGRAMA DE PARETO: Herramienta gráfica en la cual se representa la frecuencia para un conjunto de causas ordenadas desde la más significativa hasta la menos significativa (Orden de frecuencia). Está vinculado con el Principio de Pareto, que sugiere que la mayor parte de los problemas de calidad provienen de solamente algunas pocas causas. Es una de las Siete Herramientas de la Calidad.

EFFECTIVIDAD: Compara los resultados de una actividad con aquello que se había planeado. La efectividad se puede referir a productos, insumos o relaciones.

EFICACIA: Es el logro del objetivo al menor costo posible para una comunidad, determinada en función de sus objetivos sociales.

EFICIENCIA: Es un concepto que se basa en indicadores de productividad, los cuales a su vez dependen de la organización, el comportamiento, las condiciones geográficas, etc.

ENFOQUE PREVENTIVO: Enfoque que impide la ocurrencia de problemas a través de acciones planificadas.

ESPECIFICACIÓN: Documento que establece los requisitos que un producto o servicio debe cumplir.

ESTRATEGIA: Plan comprehensivo e integrador que tiende a garantizar que los objetivos de la organización se consigan utilizando para ello el conocimiento provisto por el sistema de información y del análisis de las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas del entorno

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN: Examen sistemático del grado en que una entidad es capaz de alcanzar la calidad de sus procesos, productos y servicios..

EVALUACIÓN DEL RIESGO: Proceso global de estimar la magnitud del riesgo y decidir si éste es o no significativo.

EVIDENCIA OBJETIVA: Información cuya veracidad puede demostrarse, basada en hechos y obtenida por observación, medición, ensayo u otros medios.

EXCELENCIA: Es el ideal u horizonte hacia el que se avanza a través de la Mejora Continua de la Calidad.

FODA: Análisis de las fortalezas y debilidades de la organización y de las amenazas y oportunidades del entorno que se utiliza como uno de los insumos de la planificación estratégica.

FORTALEZAS: Características de una organización que favorecen su éxito.

GESTIÓN DE CALIDAD: Conjunto de las actividades de una organización determinadas por la política de calidad, sus objetivos y responsabilidades asignadas a tal fin y desarrolladas mediante la planificación, el aseguramiento de procesos y la mejora continua. El enfoque esta basado en la satisfacción del usuario, se considera que la forma de lograrlo es a través de la participación de todos sus integrantes.

HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD: Herramientas de análisis que permiten estudiar los procesos con la finalidad de mejorarlos. Las siete herramientas son Diagrama de Causa-Efecto, Planilla de Inspección, Gráfico de Control, Diagrama de Flujo, Histograma, Gráfico de Pareto y Diagrama de Dispersión.

HISTOGRAMA: Representación gráfica de la distribución de un conjunto de observaciones en una serie de intervalos que cubre el rango de los valores. Generalmente, el número de observaciones en cada intervalo está representado por una columna de altura proporcional. Es una de las Siete Herramientas de la Calidad.

IDENTIFICACIÓN DEL PELIGRO: Proceso para el reconocimiento de la presencia de situaciones que generan peligro y la definición de sus características.

IMPLEMENTAR: Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc. para llevar algo a cabo

INCIDENTE: Evento no planeado que tiene la potencialidad de conducir a un accidente, no llegándose a producir daños a personas, bienes o instalaciones.

INDICADOR (CUALITATIVO, CUANTITATIVO): Es un valor (cuantitativo o cualitativo) de aquellas dimensiones críticas o variables que al compararlas con metas determinadas permite detectar en forma simple y gráfica, el resultado (interno y externo) obtenido en el proceso.

INNOVACIÓN: Transformación de ideas en hechos tangibles que producen cambio.

INSPECCIÓN: Actividades como medir, examinar, ensayar o comparar una o más características de un producto o servicio, y comparar los resultados con los requisitos especificados, con el fin de determinar la conformidad con respecto a cada una de esas características.

INSTRUCCIÓN DE TRABAJO: Documento que contiene instrucciones detalladas que especifican exactamente qué pasos seguir para ejecutar una Actividad. Una instrucción de trabajo contiene muchos más detalles que un Procedimiento y sólo se crea si se necesitan instrucciones muy detalladas.

ISO 9000/2015: Norma Internacional de Sistema de Gestión de la Calidad. Los estándares no son específicos para ninguna industria, producto o servicio. Fueron desarrollados por la International Organization for Standardization (ISO), ISO: International Organization for Standardization.

MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: Documento que enuncia la política de la calidad y que describe el sistema de la calidad de un organismo.

MEDICIÓN: Procedimiento que proveen información numérica para cuantificar el desempeño de los procesos, servicios y productos.

MEJORA CONTINUA: Proceso por el cual se busca el incremento permanente de la calidad de procesos, productos, servicios o características obtenido a través de pasos continuos y sucesivos sin límite de tiempo. Acciones emprendidas en todo el organismo con el fin de incrementar la efectividad y la eficiencia de las actividades y de los procesos para brindar beneficios adicionales al organismo y a sus usuarios.

MÉTODO: Conjunto de procedimientos y recursos destinados a obtener un resultado.

METODOLOGÍA REACTIVA: Aquella que se orienta a corregir los problemas una vez que ellos ocurren.

MISIÓN: Es una definición del propósito de la organización. Describe qué hace, para quién lo hace y cómo lo hace.

MODELO DE EXCELENCIA: Aquellas organizaciones a las que se reconoce, a nivel internacional, por haber logrado importantes avances en su camino hacia la Excelencia.

MUESTREO ALEATORIO: Técnica de muestreo utilizada comúnmente por la cual las unidades que componen la muestra son seleccionadas de tal manera que todas las combinaciones de n unidades tienen la misma chance de ser elegidas como muestra.

NO CONFORMIDAD: No satisfacción de un requisito especificado.

OBJETIVOS: Fines que trata de alcanzar la organización a través de su misión.

OPORTUNIDADES: Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían beneficiar a una organización en forma significativa.

ORGANISMO: Compañía, sociedad, firma, empresa o institución, o parte de éstas, pública o privada, que posee su propia estructura funcional y administrativa.

ORGANIZACIÓN: Responsabilidades, autoridades y relaciones, ordenadas según una estructura jerárquica, a través de la cual un organismo cumple sus funciones.

PELIGRO: Fuente o situación con potencial para producir daños en términos de lesión a personas, enfermedad ocupacional, daños a la propiedad, al medio ambiente, o una combinación de éstos.

PLAN DE LA CALIDAD: Documento que enuncia las prácticas, los medios y la secuencia de las actividades ligadas a la calidad, ya sean específicas de un producto, proyecto o contrato particular.

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD: Actividades que establecen los objetivos y los requisitos para la calidad, así como los requisitos para la aplicación de los elementos del sistema de la calidad.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Es el proceso por el cual aquellas personas que guían una organización conciben su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar ese futuro en el marco de sus misión, visión y valores.

PLANIFICACIÓN OPERATIVA: Es el proceso por el cual aquellas personas responsables del nivel operativo conciben planes y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para apoyar las actividades principales.

POLÍTICA: Declaración realizada por la organización de sus intenciones y principios con relación a un determinado tema que provee un marco para la acción y para establecer objetivos y metas respecto del mismo.

POLÍTICA DE CALIDAD: Orientaciones y objetivos generales de un organismo concernientes a la calidad, expresados formalmente por el nivel más alto de dirección.

PRESTACIÓN DEL SERVICIO: Aquellas actividades del proveedor que son necesarias para proveer el servicio.

PROACTIVO: Que se adelanta a los acontecimientos. Su impulsor a la acción es interno y no externo. Está enfocado a los objetivos y no a los procesos. Hace que las cosas mejoren y logra que salgan bien. Concepto opuesto: reactivo.

PROCEDIMIENTO: Manera especificada de realizar una actividad.

PROCESO: Actividad vinculada con el propósito de generar un producto o servicio. Es la serie de acciones interrelacionadas para convertir insumos en resultados. Los procesos involucran personas, máquinas, herramientas, técnicas y material en una serie sistemática de pasos o acciones. (Conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes (input) en elementos salientes(output).

PROCESO PRINCIPAL: Aquel que tiene un alto impacto en el logro de los objetivos de la organización. Son los relacionados con la satisfacción del usuario externo y el logro de los objetivos estratégicos.

PROCESOS DE APOYO: Aquellos de índole logística. Son indispensables para obtener la calidad de los procesos de generación y distribución de servicios y productos que constituyen la actividad principal de la organización.

PROCESO FUERA DE CONTROL: Estado de un proceso en el cual la medición estadística que se está evaluando no está bajo control estadístico, es decir, las variaciones entre los resultados de las muestras están afectados por causas asignables.

PRODUCTIVIDAD: Medida de la eficiencia en el uso de los recursos. Dada una relación o función de producción de un bien o servicio se entiende por productividad a la relación entre los productos o servicios generados y todos los insumos materiales o no, necesarios para su generación. La productividad depende de la tecnología, la organización, el comportamiento.

PRODUCTO: Resultado de actividades o de procesos. Son los bienes y servicios cuantificables o de esencia predominantemente cualitativo, que genera un organismo para contribuir con los objetivos de las políticas.

PROVEEDOR: Organismo que provee un producto a un usuario.

REACTIVO: Que espera que sucedan los acontecimientos para actuar. Su comportamiento está orientado a cumplir consignas y no a obtener resultados. Está enfocado en solucionar problemas emergentes. Concepto opuesto: proactivo.

RECOMPENSA: Retribución material de cualquier tipo y no generadora de derechos a los méritos adjudicados al personal..

RECONOCIMIENTO: Premio no material formal y periódico a los méritos adjudicados al personal.

REGISTRO: Documento que provee evidencias objetivas de las actividades efectuadas o de los resultados obtenidos.

RETRABAJO: Acción tomada sobre un producto no conforme de modo que satisfaga los requisitos especificados.

RIESGO: Combinación entre la probabilidad de que ocurra un determinado evento peligroso y la magnitud de sus consecuencias.

SALUD OCUPACIONAL: Relativo a protección de la salud y la prevención de la ocurrencia de enfermedades y accidentes en los empleados de una organización.

SATISFACCIÓN DEL USUARIO: Es el resultado de entregar un producto o servicio que cumple con los requerimientos del usuario.

SERVICIO: Resultados generados por las actividades de una organización y sus integrantes destinados a satisfacer las necesidades de los ciudadanos. (Resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el usuario, y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del usuario)

SISTEMA: Conjunto de unidades relacionadas entre sí que actúan conjuntamente como un todo para un fin particular. (SISTEMÁTICO: De ejecución programada.. SISTÉMICO: Relativo a sistemas).

SISTEMA DE GESTIÓN: Conjunto, de cualquier nivel de complejidad, integrado por personas, recursos, políticas y procedimientos, cuyos componentes interactúan en forma organizada para lograr o mantener un resultado especificado.

SISTEMA DE INFORMACIÓN: sistema formado por todos los elementos necesarios para la detección rápida de oportunidades de mejora, control de procesos, problemas y deficiencias y los medios para suministrar evidencias objetivas de la conformidad en la exactitud en forma de registros. Provee un conjunto de datos estructurados de un modo conveniente para administrar una organización; es decir para planificar, gestionar, coordinar y controlar su desempeño.

SISTEMA DE CALIDAD: Organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos necesarios cuyo objetivo es implementar la gestión de la calidad

TRAZABILIDAD: Aptitud de reconstruir la historia, la utilización o la localización de un producto por medio de identificaciones registradas.

USUARIO: Persona u organización que recibe un bien o un servicio producido por una organización. En el ámbito del estado comprende a otros integrantes o sectores de la organización y a otras organizaciones del estado o privadas y a los contribuyentes, estudiantes, pacientes, usuarios o ciudadanos en general.

USUARIO EXTERNO: Persona u organización que recibe un producto o servicio y que no es parte de la organización que lo provee. **USUARIO INTERNO:** Integrante o área de la organización que reciben productos, servicios o información (Output) de otro integrante u área de la misma organización. Forma parte de la cadena proveedor- usuario en cualquier subproceso del proceso total.

VALIDACIÓN: Confirmación por examen y aporte de evidencias objetivas de que los requisitos particulares para un uso específico previsto han sido satisfechos.

VALOR AGREGADO: Valor incorporado o añadido en una determinada fase del proceso.

VALORES: Son los valores y filosofía de una organización que guían la conducta de sus miembros.

VERIFICACIÓN: Confirmación por examen y aporte de evidencias objetivas que los requisitos especificados han sido satisfechos.

VISIÓN: Es una imagen idealizada del futuro deseable de la organización generada en forma consensuada por quienes la componen. La Visión plantea un desafío significativo y traza la orientación básica para enfrentar al mismo.