

# Premio Nacional a la Calidad en la Justicia



**Manual de Evaluador**

**Edición 2018**

**Autoridad de Aplicación:**

**Programa de Calidad**

## **Índice:**

Introducción.

Objetivos del sistema de evaluación del Premio Nacional a la Calidad

Objetivos del curso de entrenamiento para evaluadores

Sobre el uso de los términos

Dimensiones de análisis

Enfoque

Implantación

Resultados

### **Evaluación individual**

Lectura general

Lectura detallada

Evaluación

Planilla de evaluación individual

### **Evaluación de consenso**

Guía para el proceso de consenso

Planilla de consenso

### **Visita a los postulantes**

Claves de una visita efectiva:

Planilla de visita

Planilla de ajuste posterior a la visita

### **Sobre el informe de retroalimentación y la visita**

Sobre la redacción del informe de retroalimentación

Modelo de informe de retroalimentación

## **Presentación:**

El Ministerio de Justicia les da la bienvenida al Taller de Entrenamiento para Evaluadores del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia y agradece su vocación e interés en aportar sus conocimientos y experiencias para el mejoramiento continuo de la Calidad en las organizaciones del ámbito Judicial.

Los procesos de evaluación realizados en la Argentina desde el año 1994 hasta el presente han resultado exitosos por la participación de los equipos de Evaluadores del Premio Nacional de Calidad – Sector Público, los cuales han colaborado asiduamente en la comunicación y promoción de esta herramienta de gestión.

Pasos que hoy nos permiten profundizar este camino en pos de la mejora continua, y nos exigen la adaptación de estos modelos a las necesidades de las organizaciones y los ciudadanos, con el fin de que resulte mas exhaustiva y excitante esta búsqueda de la excelencia.

Hacemos llegar nuestro agradecimiento a todos aquellos que en calidad de Jueces, Evaluadores y otros actores, quienes desinteresadamente dedicaron su tiempo y su conocimiento como especialistas del Premio Nacional de Calidad, y a tantos otros sin cuya intervención la puesta en marcha y funcionamiento de éste Premio Nacional a la Calidad en la Justicia no hubieran resultado posible.

## **Introducción:**

El objetivo del taller es dar las herramientas para aplicar el modelo elaborado y llegar a compartir un lenguaje y metodologías comunes de Evaluación de los Sistemas de Gestión de la Calidad. Es decir, afinar el instrumento de medición de las organizaciones que se presentan a competir y que se halla compuesto por dos partes: la metodología de evaluación mediante las bases y el cuerpo de evaluadores.

Este taller no pretende ser un curso de Gestión de Calidad, ya que se sobreentiende que todos los que lo realizan conocen y practican los valores de esta filosofía gerencial.

Habiendo sido seleccionado usted, como evaluador dispondrá de nuestro apoyo para que su objetividad y experiencia puedan desarrollarse plenamente al amparo de un sistema transparente y que respete las normas éticas establecidas.

El sistema de Evaluación del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia está integrado por:

- ✓ El modelo de Gestión de calidad (Descrito en las Bases y Condiciones del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia).
- ✓ El Proceso de Evaluación (Descrito en Bases y Condiciones del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia).
- ✓ La Junta de Evaluación (Descrito en Bases y Condiciones del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia)

Deseamos recalcar que el verdadero producto del proceso del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia, es el comienzo de esta implementación en los procesos de mejora en las organizaciones públicas.

En particular para las organizaciones postulantes el Informe de Retroalimentación que resulta un elemento de gran valor pues las orientará en pos del proceso de mejora de su Gestión de Calidad.

### **Objetivos del Sistema de Evaluación del Premio Nacional de Calidad en la Justicia:**

- ✓ constituirse en un elemento de transformación de la cultura de las organizaciones
- ✓ públicas, en el marco de la Gestión de Calidad.
- ✓ ser un instrumento de integración entre todos los organismos o entes de los tres poderes del Sector Público Argentino.
- ✓ establecer criterios claros y objetivos para la evaluación de los postulantes, a través de un proceso que reviste la mayor transparencia.
- ✓ colaborar al conocimiento y aprendizaje de las organizaciones fomentando la creación de modelos nacionales de gerenciamiento público.

### **Objetivos del Curso de Entrenamiento para Evaluadores:**

- ✓ desarrollar las habilidades para realizar diagnósticos de los procesos de calidad
- ✓ siguiendo los lineamientos de las Bases del Premio.
- ✓ homogeneizar la comprensión de los Criterios y Área de Evaluación y su aplicación.
- ✓ analizar las distintas etapas del proceso y aclarar el rol que desempeñarán los distintos miembros de la Junta de Evaluación.
- ✓ consolidar un equipo de Evaluadores y Jueces altamente especializado que comparta valores y criterios.

### **Sobre el uso de las dimensiones de análisis**

La evaluación de los procesos de mejora continua en las organizaciones se basa en las siguientes tres dimensiones de análisis: enfoque, implantación, y resultados.

#### **Enfoque:**

Enfoque o estrategia se refiere a los métodos, principios, conceptos y sistemas que son empleados para alcanzar el objetivo de calidad de cada uno de los Criterios de Evaluación.

Se analiza el grado de integración entre todos los aspectos del enfoque: ***misión – visión – valores – filosofía – modelos.***

Se examina cómo se conectan con todos los sistemas, por ejemplo con el plan estratégico de la organización o el clima organizacional.

Aspectos a tomar en cuenta para evaluar el **ENFOQUE**:

- ✓ el grado en que el enfoque está orientado hacia la prevención más que a la corrección.
- ✓ el grado en que se tiende hacia el mejoramiento de los procesos, más que hacia la corrección de los productos.
- ✓ el grado en que se fomenta la toma de decisiones basada en información cuantitativa, más que en opiniones.
- ✓ el grado en que se busca estimular la auto-evaluación por parte del personal más que en la inspección o supervisión.
- ✓ el grado en que el enfoque se orienta hacia los procesos sistemáticos, integrales y que propician la mejora continua.

En conclusión, la palabra **enfoque busca indicarnos la Metodología** utilizada en las organizaciones y se refiere a los **métodos, procedimientos principales**, y de apoyo, sistemas y recursos que la organización destina a su proyecto de mejora continua.

Desde este punto de vista, y de acuerdo a lo indicado en la Tabla guía de evaluación que brinda un marco de referencia para la asignación de porcentajes de cumplimiento, el valor porcentual que se le asigne a esta dimensión puede variar desde 0% hasta 100%. Este valor por si solo no alcanza para calcular el puntaje del criterio bajo análisis.

### **IMPLANTACIÓN:**

Se refiere a la **aplicación del "ENFOQUE"**, así como al alcance y extensión en que es aplicado a todas las actividades consideradas en los criterios de evaluación.

Aspectos a considerar para evaluar **IMPLANTACIÓN**: Metodología de implementación de los principios de calidad en:

- las actividades operativas.
- procesos de trabajo.
- Capital humano.
- Recursos Materiales.

Cómo se han desplegado los principios de calidad en todas las transacciones e interacciones "cliente-proveedor", tanto en el interior como hacia el entorno de la organización (prestador de servicios - proveedores y prestador de servicio Judicial-usuario).

Cómo se han aplicado sistemáticamente los principios de calidad en todas las circunstancias apropiadas, en forma consistente y disciplinada.

En conclusión la palabra implantación busca denotar el grado en que ha sido desarrollada la aplicación, es decir al alcance y la extensión con que se utiliza el enfoque del criterio anterior dentro de la organización o, lo que es lo mismo, cuantas áreas lo utilizan y en que medida.

Desde este punto de vista, y de acuerdo a lo indicado en la tabla guía de evaluación que brinda un marco de referencia para la asignación de porcentajes de cumplimiento, el valor porcentual que se le asigne a esta dimensión puede variar desde 0% hasta 100%.

Este valor por sí solo tampoco alcanza para calcular el puntaje del criterio bajo análisis.

## **RESULTADOS:**

Los resultados se refieren a los logros obtenidos en base al desarrollo de la Gestión de Calidad.

Los aspectos a considerar para evaluar resultados son:

- niveles de Excelencia alcanzados, comparándolos con otras organizaciones líderes, tanto nacionales como internacionales.
- Tendencias de mejora continua y rapidez de dichas mejoras. Deberán observarse en un período significativo.
- impacto que dichos logros han tenido en la posición de la organización, retención e incremento de clientes y productividad de la misma.
- mejora de la Calidad de vida de nosotros, los recursos humanos.
- Impacto positivo de los proveedores.
- incremento en el nivel de satisfacción de los ciudadanos.
- aumento de la conciencia en relación a la gestión ambiental y cuidado de los recursos naturales.
- relación causa-efecto entre las mejoras y las prácticas, métodos, técnicas y herramientas de calidad aplicadas, las cuales son responsables de los resultados obtenidos.

Los resultados deben estar respaldados por:

- información cuantitativa: datos objetivos y confiables. Niveles comprobables que demuestren el significado de las mejoras logradas. Tendencias referidas a efectividad de los sistemas, técnicas y herramientas.
- información cualitativa: nuevas y mejores formas de hacer las cosas (procesos). Cambios culturales (hábitos, conductas, símbolos, etc.), como efectos de las prácticas operativas de la filosofía y de los valores de la calidad.

La palabra resultados se refiere a los logros obtenidos como consecuencia de la aplicación de métodos de Gestión de Calidad, y no de aquellos que son consecuencia de otras causas, sean éstas internas o provenientes de condiciones del entorno.

De acuerdo a lo expuesto en el informe o el anexo presentado por la organización y de acuerdo a lo indicado en la tabla guía de evaluación que brinda un marco de referencia para la asignación de porcentajes de cumplimiento, el valor porcentual que se le asigne a esta dimensión puede variar desde 0% hasta 100%. Este valor alcanza por sí solo para calcular el puntaje del criterio bajo análisis.

Para ello basta con multiplicar el porcentual de cumplimiento asignado a cada uno de los cuatro ítems del criterio por su correspondiente valor parcial óptimo en puntos asignado

en la tabla de puntajes por criterio. Obtenidos así los cuatro valores parciales, se suman y se obtendrá el total del criterio que será necesariamente inferior a los 220 puntos.

## Evaluación Individual

Se recomienda que se realice una lectura global del caso subrayando lo que observe como áreas de fortalezas y de oportunidades de mejora que surjan de la comparación de lo declarado por la organización con lo especificado en el modelo detallado en las bases.

Posteriormente comience una lectura detallada teniendo siempre a la vista la descripción del Criterio y Áreas de Evaluación.

Lea el tema con cuidado y pregúntese: ¿Explica claramente lo que se pide?  
Identifique el **Enfoque** del tema.

- ¿Cuenta la organización con un sistema?
- ¿Fue diseñado en forma participativa?
- ¿han logrado derribar la postura? “esto se hace así...” por hemos implementar esta nueva metodología.
- ¿Tienen el enfoque puesto en la Calidad?

Identifique la **Implantación**

- ¿Evalúa la organización la efectividad del sistema actualizado?
- ¿Mejora la organización el sistema?
- ¿Son los sistemas preventivos?
- ¿Se aplican sistemas en todas las áreas y a todos los niveles?

Identifique los **Resultados**

- ¿Se derivan de la aplicación del Enfoque e Implantación?
- ¿Presenta hechos e información cuantitativa cuándo se le requieren?

<b>Para evaluar cada criterio debe considerarse el contenido del informe:</b>
---

Finalmente, realice la evaluación, habiendo definido en el diagnóstico anterior el alcance del Enfoque o metodología y el grado de aplicación o de desarrollo de la Implantación, ubique en las tablas que sirven de guía para la evaluación respectiva los porcentuales correspondientes a cada uno de estos dos aspectos para cada uno de los siete primeros criterios.

Promedie la evaluación de enfoque e implantación llegando a un solo puntaje.

EJEMPLO:  
**Criterio 2**

2.1. Conocimiento del cliente ( 85 puntos)	
Enfoque	90%
Implantación	60%
Resultados	-----
Porcentaje total	$( 90 + 60 ) / 2 = 75\%$
puntos	$85 \times 75 \% = 63,75$
Valor definitivo aproximado	64 puntos

**Sobre el Calculo del Puntaje para los Criterios 1 al 7:** dado que el enfoque puede tener un porcentaje de cumplimiento que varía desde 0 hasta 100, y que lo mismo ocurre con la implantación una vez hallados los porcentajes de cumplimiento del enfoque y la implantación los mismos deben ser promediados antes de ser multiplicados por el valor ideal correspondiente al ítem o área del criterio considerado.

Realice la misma tarea para el Criterio 8 correspondiente a los Resultados, pero en éste caso considerando sólo los resultados

#### **EJEMPLO: Criterio 8**

8.1. Resultados obtenidos en la ... ( 65 puntos)	
Enfoque	-----
Implantación	-----
Resultados	85%
Porcentaje total	85%
puntos	$85 \times 65\% = 55,25$
Valor definitivo aproximado	55 puntos

### **Evaluación Individual del Informe:**

La Autoridad de Aplicación remitirá documento del Informe de la organización postulante, a cada miembro del equipo, para que lo evalúe en forma individual, le asigne los puntajes para cada Criterio de Evaluación y complete la Planilla de Puntajes respectiva, que deberá remitir en forma reservada, en papel y en formato electrónico, a la autoridad de aplicación.

La versión en papel deberá estar debidamente firmada, con aclaración de firma, fecha e individualización del organismo.

### **Definición de los postulantes que superen esta etapa:**

En función de la información recibida, el evaluador líder preparará una planilla resumen en la que figurarán los puntajes totales y parciales suministrados por cada uno de los evaluadores para cada Informe, sin identificar la unidad, organismo o ente al que pertenecen, para lo cual asignará un código a cada una de las presentaciones. El



proceso podrá ser realizado mediante correo electrónico, en la medida en que queden salvaguardadas las debidas reservas del proceso.

Con dicha información los Jueces determinarán qué organizaciones pasan a la siguiente etapa, quedando materializada su decisión a través de la segunda Acta

Distribución de los Puntajes por áreas de evaluación	Máximo Parcial	Máximo Total
<b>1. LIDERAZGO</b>		<b>150</b>
1.1. Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica	75	
1.2 Logros	75	
<b>2. ENFOQUE EN EL USUARIO</b>		<b>110</b>
2.1. Conocimiento del usuario	55	
2.2. Sistemas para mejorar el servicio al usuario	55	
<b>3. DESARROLLO DEL PERSONAL</b>		<b>115</b>
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	
<b>4. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS</b>		<b>65</b>
4.1. Datos y fuentes	20	
4.2. Análisis de la información	30	
4.3. Información de referencia (Benchmarking)	15	
<b>5. PLANIFICACIÓN</b>		<b>120</b>
5.1. Planificación estratégica	60	
5.2. Planificación operativa	60	
<b>6. ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD</b>		<b>145</b>
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	
<b>7. IMPACTO EN EL ENTORNO FÍSICO Y SOCIAL</b>		<b>55</b>
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	
<b>8. RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD</b>		<b>240</b>
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		<b>1000</b>

## Evaluación de Consenso:

El equipo de evaluadores coordinado por un evaluador líder deberá:

1. Llegar a un acuerdo sobre el estado del Proceso de Calidad de la organización.
2. Sobre la base del estado de madurez o profundidad del proceso, identificar los elementos importantes para incorporar al informe de retroalimentación a la organización que sirvan a la misma como orientación del proceso de mejoramiento continuo.
3. Consensuar el puntaje justo y equivalente al nivel de madurez de la organización.

A continuación se transcribe lo expresado al respecto en las Bases del Premio Nacional a la Calidad:

Las presentaciones que hayan sido preseleccionadas por los Jueces ingresarán a esta etapa del proceso de evaluación, en la cual cada Equipo de Evaluadores realizará una reunión, cuyo objetivo primordial será definir para la presentación asignada, un puntaje final por consenso razonable.

En dicha reunión se preparará una lista de los aspectos a verificar en la visita a los postulantes y un primer borrador del informe de retroalimentación.

Cada equipo preparará una Planilla de Consenso, que será remitida a la Autoridad de aplicación conjuntamente con el primer borrador del Informe de Retroalimentación, en papel y en formato electrónico. Se deberá resguardar la confidencialidad de la información remitida. La versión en papel deberá estar debidamente firmada por todos los evaluadores intervinientes, con aclaración de firmas, fecha e individualización del organismo.

### Definición de los Postulantes que pasan a la etapa siguiente

La Autoridad de aplicación remitirá a los Jueces las Planillas de Consenso, haciendo reserva de la identidad de los Organismos, pudiendo hacerlo mediante correo electrónico, en la medida en que quede salvaguardada la seguridad del mismo.

Los Jueces determinarán, sobre la base de las Planillas de Consenso qué presentaciones pasan a la siguiente etapa, quedando materializada su decisión a través de la tercer Acta de Jueces. que podrá ser firmada por los mismos en fecha posterior si la decisión se hubiera formulada en una reunión virtual.

### Guía para la Reunión de Consenso:

- ✓ **Consenso** no significa que las personas deban estar de acuerdo en un 100%.
- ✓ **Consenso** sí significa un compromiso del 100% con la decisión tomada con la participación de todos los miembros del equipo a través de una discusión completa. No significa un voto por mayoría.
- ✓ El **consenso** se alcanza cuando cada persona del equipo puede decir que ha tenido la oportunidad de hablar, ha hablado y ha sido escuchada sinceramente.

Obviamente, esta manera de decidir toma tiempo , requiere confianza y proporciona al equipo la sinergia necesaria para producir resultados excelentes.

1. Cada Evaluador enuncia las áreas con fortalezas y con oportunidades de mejora.
2. Desechar las menos importantes y consolidar las restantes.
3. Cada evaluador reconsiderará su evaluación individual (%) en base a la observación de los aspectos consensuados y que no haya considerado en su evaluación inicial.
4. Se exponen los porcentajes reconsiderados. Si hay más de 20% de diferencia entre puntajes asignados por cada evaluador, se analizarán las diferencias buscando el origen en el Enfoque, la Implantación o los Resultados.
5. La Tabla Guía de Evaluación debe ser el principal elemento para definir la diferencia

**Nota:** Si se efectúa previamente el consenso del diagnóstico sobre áreas con fortalezas y oportunidades de mejora y el Enfoque e Implantación o Resultados, la decisión sobre el porcentaje a asignar por medio de la Tabla Guía de Evaluación, resultará más sencilla.

## Visita a los Organismos Postulantes

La visita a la organización postulante es la tercera etapa del proceso de evaluación.

En general, aproximadamente hasta diez solicitudes pueden ser seleccionadas por los Jueces, sobre la base de la Evaluación de Consenso y estar calificadas para recibir a los evaluadores en una visita, o se determinará la posibilidad de visitar a todos los organismos con el fin de brindar un exhaustivo informe de retroalimentación, con el fin de fortalecer sus ímpetus para lograr presentarse nuevamente al Premio.

### **Objetivo:**

El objetivo de la visita es constatar que la organización está verdaderamente aplicando un sistema de mejora continua de la calidad.

Los evaluadores deben observar las áreas que resulten más difíciles de diagnosticar a través del informe extenso como la implantación del sistema, integración entre áreas y la asimilación de los valores de la calidad.

Los resultados identificados en la evaluación de los informes extensos deben ser validados y las conclusiones, presentadas a los Jueces para su evaluación.

El objetivo de la visita es ajustar cualitativamente si es necesario, el puntaje original, en más o en menos, complementando la información contenida en la presentación.

### **Claves de una visita efectiva:**

- ✓ el evaluador líder deberá contactarse con el postulante para coordinar la fecha de la visita y acordar la agenda de trabajo.
- ✓ las tareas de los evaluadores deberán estar claramente definidas antes de la visita.
- ✓ el evaluador principal deberá coordinar, quién observará cada aspecto y quién será el responsable por el registro documentado de lo observado.
- ✓ el equipo deberá reunirse antes de la visita para:
  - revisar y priorizar los aspectos a observar.
  - acordar su distribución entre los miembros y confirmar la agenda.
  - rever el material de los informes, si fuera necesario.

### **Tenga presente que:**

- formará parte de un Equipo y deberá trabajar como un Equipo.
- verificará la información contenida en el informe extenso, tratando de profundizar y validar los distintos aspectos expuestos.
- podrá analizar las fortalezas y oportunidades de mejora para incorporar en el Informe de Retroalimentación.

### **No se podrá:**

- ✓ discutir sus observaciones personales o del equipo, conclusiones o decisiones, en presencia del personal de la organización.
- ✓ realizar comentarios u observaciones sobre otros postulantes pasados o actuales.
- ✓ retener material del postulante.
- ✓ proveer retroalimentación sobre el informe presentado por el postulante o sobre los resultados de la visita.
- ✓ aceptar atenciones personales que puedan influir en su trabajo.

Finalizada la visita se remitirán a los Jueces las planillas confeccionadas por el equipo.

A continuación se transcribe lo expresado respecto a la visita en las Bases del Premio:

Cada organismo será visitado por un equipo de evaluadores ampliado cuyo objetivo será complementar y validar la información contenida en la presentación.

Cada equipo elaborará un Informe de Visita que enviará a Autoridad de aplicación en papel y en formato electrónico a fin que el mismo sirva de insumo a los jueces para la siguiente etapa del proceso. El informe será de *carácter descriptivo y no prescriptivo* y destacará las fortalezas y aspectos en los que se observen oportunidades de mejora del proceso de Calidad en marcha. Asimismo podrá contener observaciones sobre el mayor o menor puntaje que pueda corresponder a algún Criterio o área evaluado sobre la base del Informe de Calidad de la Organización, en relación con lo verificado en la visita.

La Autoridad de Aplicación remitirá la documentación completa de cada presentación a los Jueces.

## **Sobre el Informe de Retroalimentación y la Visita:**

No debe ser utilizado aún en esta etapa de la evaluación. Lo que sí debe hacerse es anotar las Fortalezas y las Oportunidades de mejora de cada criterio a fin de utilizarlos como insumo en la discusión del caso en la reunión de consenso o en el grupo de trabajo para el caso del taller.

Estas fortalezas y debilidades son las que una vez consensuadas serán utilizadas para la redacción del informe de retroalimentación como tarea a realizar por equipo antes de terminarse la reunión de consenso.

Dicho informe de retroalimentación será entregado a la organización postulante una vez terminado el proceso de premiación y a posteriori de ser entregado el galardón a los ganadores. Todos los organismos presentados recibirán esta información, tanto si resultan ser ganadores como en el caso contrario.

Este es el verdadero valor agregado del proceso, más allá del Premio en si mismo, y por ello debe ser confeccionado con extremo cuidado, precisión y cortesía. Es la única información sobre el proceso del premio que recibe el postulante. El mismo no sabrá que puntaje obtuvo, que puntaje obtuvieron sus competidores, ni quienes ni cuántos fueron, ni siquiera en el caso de resultar el ganador.

Además de la corrección del proceso en si mismo, especialmente en la oportunidad de la visita, éste es el único producto del proceso al cual tendrán acceso los organismos postulantes y mediante el cual decidirán su grado de satisfacción con Premio como clientes del mismo.

En dicho informe es conveniente utilizar oraciones cortas y comprensibles en si mismas, redactar con un estilo claro y sencillo, trabajar desde un tono positivo, que invite al organismo a ver sus aspectos relevantes en cada uno de los factores.

Así también referirse a que no hay evidencias” sin decir cómo debería hacerse. Proveer información que permita a la empresa reconocer las áreas u oportunidades de mejora.

Comentar sólo aspectos incluidos en las bases y guardar consistencia entre los comentarios volcados y la banda de puntajes que obtuvo el presentado, es decir que exista correlación entre los comentarios y el puntaje asignado.

No se deberá ser prescriptivos, ni usar tecnicismos sino lenguaje sencillo.

### **Sobre la redacción del Informe de Retroalimentación:**

- ☞ comente en forma específica cada aspecto, no generalice.
- ☞ fundamente sus observaciones en **hechos**. Por ejemplo “ no se registra evidencia de...” o “se evidencia...”
- ☞ las observaciones deben reflejar coherencia y consistencia con las calificaciones.
- ☞ para una baja calificación se realizarán comentarios básicos que ayuden a la organización a establecer el proceso de mejora.

☞ para mayor calificación podrán analizarse aspectos o puntos más profundos o más finos que servirán a la organización para reevaluar y continuar el proceso de mejora.

El informe es recomendable que se escriba en un tono positivo, adoptando una postura y tono constructivos, que no transmita recetas ni recomendaciones.

Tenga capacidad de análisis y síntesis y redacte oraciones concisas y claras.

Realice observaciones para los aspectos más importantes.

Si considera relevante incluir áreas con fortalezas (+) y áreas con oportunidades de mejoras. (-)

Se entregará un esquema básico del Informe de Retroalimentación para ser usado de Guía por el Evaluador Principal.

Utilice en lo posible la terminología del postulante.

#### **Modelo del Informe de Retroalimentación:**

### **INFORME DE RETROALIMENTACION DE [ NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN ]**

#### **• COMENTARIOS GENERALES:**

El objetivo de este Informe es el de hacer llegar a las Autoridades de su Organización, una evaluación externa de la misma fundamentada en las Bases del Premio Nacional a la Calidad en la Justicia. El mismo está subdividido en los Criterios que estas Bases indican.

Las fortalezas y oportunidades de mejora que se mencionan son el fruto de la evaluación de las evidencias presentadas en vuestro Informe Extenso, así como de las recogidas en la visita que el equipo de evaluadores realizara oportunamente. Ambas fuentes de evidencias deben ser tomadas como el fruto de un muestreo, que por las características del proceso de evaluación, no pretende ser exhaustivo. Por ello tampoco es posible que sean infaliblemente correctas. De todas maneras deberían considerarse como orientativas para el camino de la Mejora Continua que vuestra Organización ha encarado.

Queremos agradecer las muestras de hospitalidad y deferencia que han tenido para con quienes hemos estado en contacto con Uds. Esa es una muestra de Calidad que también ha sido evaluada.

**CRITERIO NUMERO: [NOMBRE DEL CRITERIO]**

**FACTOR NUMERO: [NOMBRE DEL FACTOR]**

Se evidencia .....

Existen .....

Se relevaron .....

Es muy importante .....

Existe una oportunidad de mejora en lo que respecta a .....  
 No se presenta ningún tipo de información sobre .....  
 Asimismo no se evidencia la existencia de .....  
 Etcétera

Y así sucesivamente, hasta completar cada uno de los factores del criterio.

Luego de la misma forma hasta completar cada uno de los ocho criterios del premio.

### ANEXO – Tabla Guía de Evaluación:

<b>Tabla guía de evaluación</b>						
<b>%</b>	<b>Descripción</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Implantación</b>	<b>Datos</b>	<b>Resultados</b>
81 a 100	SGC Excelente	Claramente identificable, referente y comprometido con la temática del capítulo	Consolidado con varios ciclos de mejora evidenciados y aseguramiento predictivo.	Efectiva, completa, sistemática e integral	Muchos datos en todas las áreas, validados y parte de un sistema de información integral	Resultados y tendencias evidenciados para 1 periodo con acciones asociados a las mediciones
61 a 80	SGC Afianzado	El líder participa de muchos de los temas planteados en el capítulo y es referente en varios de ellos	Afianzándose con algunos ciclos de mejora y aseguramiento preventivo	Amplia en muchos aspectos. Existe retroalimentación y ciclos de mejora.	Muchos datos para las principales áreas y temas para la toma de decisiones	Resultados de 1 periodo con algunas acciones asociados a mediciones
41 a 60	SGC en desarrollo	El líder participa en varios de los temas planteados en el capítulo y comienza a ser una guía para su equipo	En desarrollo, cerrando el primer ciclo de mejora con aseguramiento dirigido al control y/o comenzando preventivo.	Evidente en algunos aspectos y varias áreas. Se mejora en forma reactiva.	Existe un sistema de información incipiente	Resultados para 1 periodo con explicación de los mismos pero sin decisiones asociadas
21 a 40	Comenzando	El líder se encuentra comenzando a vincularse con la temática del capítulo	Comenzando a plantear un enfoque, aun dirigido al control.	Comienza a implementarse al enfoque.	Comienza a integrarse datos de un sistema	Resultado para 1 periodo sin descripciones, ni acciones asociadas
1 a 20	Nada hecho en SGC / No se puede evaluar	No hay líderes identificables, las autoridades participan formalmente	No existe una planificación simplemente se realiza el trabajo diario.	Se describe lo que se hace sin método, ni sistemática	Meramente los que se necesitan para el desempeño operativo sin análisis del sistema	No hay resultado, sino una mera muestra de datos sin ningún tipo de análisis