

Ejemplar para Biblioteca



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

-SECRETARIADO ADMINISTRATIVO-

TRABAJO FINAL DE SEMINARIO

**NORMAS ISO
EN UN JUZGADO ARGENTINO**

CONSEJO ASESOR DE SEMINARIO:

- ◆ **BUSTOS, DORA**
- ◆ **JACK, GUILLERMO**
- ◆ **ZOUVI, PERLA**

ALUMNA: MÜLLER, NORMA ANA LIA
LEG. N°3150846

Octubre de 2.004.-

*Seminario de Servicios
Calificación (10) diez.*
[Signature]
Perla Zouvi
07/12/04



INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
DESARROLLO	5
1. PREMIO A LA CALIDAD A UN JUZGADO.....	5
1.1 Opiniones del Promotor de la Iniciativa.....	6
1.2 La repercusión en la prensa	9
2. LAS NORMAS ISO y CÓMO LOGRARLAS.....	10
2.1 QUE Y PARA QUE.....	10
2.2 LAS CLAVES.....	11
2.3 LOS PROCESOS.....	11
2.4 MEJORA CONTINUA	12
2.5 COSTO Y TIEMPO	12
3. IRAM...¿QUÉ ES? ¿CUÁL ES SU OBJETIVO?.....	14
4. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO)	17
4.1 GENERALIDADES.....	17
4.2 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.....	18
4.3 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	20
4.4 Gestión de calidad o Excelencia	20
4.5 NOMENCLATURA BÁSICA PARA LA ISO 9001	22
4.6 CERTIFICACIÓN EN GESTION DE LA CALIDAD ISO 9001	23
4.7 Filosofía y principios de aplicación.....	24
4.8 ISO 9001 PRINCIPIOS DE LA NORMA DE CALIDAD.....	25
4.9 Modelos de sellos de certificación de calidad	26
5. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	27
REQUISITOS.....	27
5.1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	27
5.2 Requisitos generales.....	27
5.3 Requisitos de la documentación.....	28
5.3.1 Manual de la calidad.....	29
5.3.2 Control de los documentos.....	29
5.3.3 Control de los Registros.....	30
5.4 Responsabilidad de la dirección	30
5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	31
5.6 Gestión de los Recursos	33
5.7 Realización del producto	34
5.8 Diseño y Desarrollo	37
5.9 Producción y prestación del servicio	39
5.10 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	39
5.11 Control de los dispositivos de seguimiento y medición.....	41
5.12 Auditoria interna.....	42
5.13 Mejora.....	45
6. APLICACIÓN DEL MANUAL DE LA CALIDAD	47
ANEXO I.....	49
MANUAL DE GESTION DE LA CALIDAD.....	49
PROPUESTA.....	73
CONCLUSIÓN.....	75
BIBLIOGRAFÍA	77



INTRODUCCIÓN

En nuestro país la Justicia ha perdido la condición de poder incorruptible que ostentara en otros tiempos. Si realizamos un sondeo histórico que nos transporte dos o tres generaciones más atrás, seguramente comprobaremos que nuestros padres y abuelos no solamente creían sino también obtenían Justicia recurriendo a los ámbitos correspondientes.

La realidad en la Argentina del siglo XXI es otra, porque no puede la Justicia separarse del contexto social y cultural reinante actualmente. Cualquier análisis que hagamos hoy debe pasar por esa cuestión central: la idea del desprestigio creciente del valor de administrar Justicia y, por supuesto, de la pérdida de credibilidad de quienes están a cargo de esa tarea. Obviamente, cuando nos referimos a estos temas hacemos injustas generalizaciones porque hay un amplio sector de la sociedad al que le interesa que la justicia funcione, pero la falta de compromiso de la dirigencia política para la existencia de un Poder Judicial independiente, entorpece su concreción.

Abordo este trabajo, destacando el problema ético y analizando la influencia que la falta de este compromiso tiene sobre los espacios reales de gestión judicial. Los ciudadanos que a ellos recurren encuentran, como víctimas de algún conflicto o hecho delictivo, un sentimiento añadido de injusticia, a veces en el trato que reciben en los tribunales, a veces en los retrasos que produce la burocracia que en aquellos se maneja, lo que hace poco eficaz la reparación del perjuicio por ellos sufrido.

La ciudadanía demanda a la Justicia que actúe con celeridad, responsabilizando al delincuente, asegurando la reparación o indemnización a la víctima o al damnificado, la aplicación cabal de las penas a quienes resulten culpables. En síntesis, que la intervención Judicial muestre eficacia en la aplicación de las leyes, en tiempo oportuno.-

Con una trayectoria de más de 25 años como agente del Poder Judicial de esta Provincia, inicio esta carrera de Secretariado Administrativo en la búsqueda de una mejor formación profesional y que ello se refleje en la tarea cotidiana. En el



transcurso de este proceso y a través de los medios de comunicación, tomo conocimiento de una experiencia que se desarrolló en un Juzgado Federal Argentino, con exitosos resultados. La indagación del caso me permite corroborar una idea latente: que, afortunadamente, el cambio es posible y existen excepciones valiosas.

Tal es el caso del Juzgado Federal de Lomas de Zamora y es, justamente que inspirada en esta experiencia, quiero demostrar que con compromiso ético, capacitación y decisiones políticas concretas, es posible transformar un ámbito hoy sumamente cuestionado en un espacio organizado donde la participación de todos y cada uno de los que componen un juzgado, vuelva a ofrecer al ciudadano la vigencia total de lo proclamado en nuestra Constitución Nacional: "Afianzar la Justicia y Promover el Bienestar General".



DESARROLLO

Al emprender la tarea de elaboración de este tema, además de la información recopilada a través de los diversos medios de comunicación (diarios, revistas, internet, etc.), me trasladé en el mes de abril de este año a la sede del Juzgado Federal, sito en Calle Alem N°168 de Lomas de Zamora, Pcia. de Buenos Aires., a fin de conocer el Tribunal premiado por su gestión de calidad y obtener material para esta investigación

Así también, el 10 de septiembre del corriente año, concurrí a la Jornada de presentación del “Sistema de Gestión de Calidad”, realizada en el Hotel Continental, de esta ciudad de Posadas.-

La misma fue organizada por el Centro de Capacitación Judicial.- Disertaron los Dres. Humberto Quiroga Lavié¹ y el Dr. Eduardo Parody².

El primero de los nombrados expuso sobre “Gestión de Calidad y Constitución Nacional: enfoque sistemático, jurídico e histórico” y el segundo de ellos sobre los “Ocho Principios de Calidad” y “Reseña de la Norma ISO 9001:2000.-

El evento estaba dirigido a Funcionarios, Magistrados y agentes del Poder Judicial con categoría de Jefe de Despacho o quienes ejerzan tales funciones.-

El seminario fue declarado de interés provincial, según Decreto N°1.434.-

1. PREMIO A LA CALIDAD A UN JUZGADO

El 8 de octubre de 2003, el Juzgado Federal N°3 de Lomas de Zamora recibió un certificado que acredita el cumplimiento con las Normas Internacionales de Gestión y Calidad, lo que determina que los procedimientos internos que se aplican en el mismo contribuyen en forma directa a la celeridad y transparencia de

¹ Miembro del Consejo de la Magistratura de la Nación y Presidente del Centro de Estudios para la Calidad en el servicio de Justicia.-

² Miembro del Poder Judicial Nacional e integrante del Centro de Estudios para la calidad en el Servicio de Justicia

las causas que allí se tramitan, lo que termina beneficiando a los miembros de la comunidad.

La entrega fue en el Consejo de la Magistratura de Buenos Aires.-

La certificación acredita que la gestión del Juzgado cumple con las normas que exige la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Para obtenerla, el tribunal debió reorganizar sus recursos humanos e informáticos, se realizó una metodología de trabajo y se confeccionó un manual de procedimientos, con lo cual se obtuvo como resultado el tratamiento más veloz de las causas y una disminución en los atrasos en los dictados de sentencias de alrededor de un 70%. A pesar de todo ello, el Juzgado sigue trabajando en lograr nuevas mejoras, apuntado en gran medida a la elaboración de un sistema de computación.

El proceso comenzó tres años antes de la obtención del mencionado logro, cuando el Consejo de la Magistratura, por iniciativa de uno de sus integrantes, Dr. H. Q. Lavié, resolvió hacer una experiencia piloto.

El Consejo contrató a dos ingenieras en sistemas y la Universidad de Lomas de Zamora aportó dos pasantes – un estudiante de Derecho y uno de Ingeniería –, el resto de las mejoras se realizó con personal propio y con recursos del Juzgado.

La iniciativa contó también con el apoyo de la Cámara Federal de Apelaciones de La Plata, que autorizó el proyecto y del Colegio de Abogados de Lomas de Zamora.

El certificado ISO:9001 fue otorgado por el IRAM, tras realizar tres auditorias, quien es la única entidad Argentina autorizada para otorgar los certificados ISO.

1.1 Opiniones del Promotor de la Iniciativa

El Dr. H. Q. Lavié se interesó por la Calidad Organizacional a través de sus investigaciones académicas que se relacionan con la reforma judicial.

Realizó estudios y escribió libros acerca de la necesidad de estudiar el Derecho Procesal desde otro ángulo, no tradicional, como es la ingeniería.

Fue advirtiendo la ineficiencia del Derecho tal como se lo estudia habitualmente, que se ocupa sólo de la dogmática, es decir, la normativa, el Deber Ser.

Observó que el ser anda por otros caminos y que no atenderlo, genera un incremento de la burocracia. Éste no es el mayor problema de toda la Justicia Argentina. El reproche generalizado de ineficiencia en términos de resultados, se da en el Derecho Procesal, que es el que arma todo el procedimiento para que una vez comenzado un juicio con una demanda, se llegue a la sentencia. Porque si este procedimiento dura 10 años, los derechos en juego se mueren en el camino. Esto es particularmente grave, por ejemplo, cuando está en juego el derecho a la jubilación de una persona de avanzada edad o, en un juicio penal, cuando se aplica la prisión preventiva a alguien que dos años después es declarado inocente.

Opina que hay una vida, pasión y muerte del Derecho Administrativo y del Procesal, los dos más anacrónicos que tenemos. No se puede decir que las demás ramas del Derecho – Penal, Civil, Comercial, del Trabajo, Constitucional-, merezcan críticas profundas.

Cuando se ponen en juego derechos básicos, la excesiva duración del proceso judicial, se vuelve insoportable. Advirtió que parte del problema se solucionaría introduciendo la gestión de la calidad en la justicia porque acorta plazos y esto es muy importante, porque los tiempos son de la vida humana, y la vida humana, es el primer derecho que debemos salvaguardar.

La gestión de calidad tiene además, profundos contenidos de tipo psicológico y social. Involucra la participación de todos, pero no solo la declama sino que la hace efectiva. Un empleado de mesa de entradas puede ser tan importante como el juez para observar y sugerir la modificación de un trámite o procedimiento que resulta anacrónico o ineficaz. A través del sistema de gestión de calidad, este empleado tiene la posibilidad de reunirse con el juez para expresar su inquietud y realizar una propuesta de modificación.-

¿Cuáles son entonces los mayores beneficios de la gestión de calidad?

El modelo que se propone – y esto la ingeniería de gestión de calidad lo enfatiza y divulga- es un método de plena participación igualitaria entre todos. Esto implica una gran gratificación para todo el personal por que el “burócrata” es un



INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
DESARROLLO	5
1. PREMIO A LA CALIDAD A UN JUZGADO	5
1.1 Opiniones del Promotor de la Iniciativa.....	6
1.2 La repercusión en la prensa	9
2. LAS NORMAS ISO y CÓMO LOGRARLAS	10
2.1 QUE Y PARA QUE.....	10
2.2 LAS CLAVES.....	11
2.3 LOS PROCESOS.....	11
2.4 MEJORA CONTINUA	12
2.5 COSTO Y TIEMPO	12
3. IRAM...¿QUÉ ES? ¿CUÁL ES SU OBJETIVO?.....	14
4. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO)	17
4.1 GENERALIDADES.....	17
4.2 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.....	18
4.3 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	20
4.4 Gestión de calidad o Excelencia	20
4.5 NOMENCLATURA BÁSICA PARA LA ISO 9001	22
4.6 CERTIFICACIÓN EN GESTION DE LA CALIDAD ISO 9001	23
4.7 Filosofía y principios de aplicación.....	24
4.8 ISO 9001 PRINCIPIOS DE LA NORMA DE CALIDAD	25
4.9 Modelos de sellos de certificación de calidad.....	26
5. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	27
REQUISITOS.....	27
5.1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	27
5.2 Requisitos generales.....	27
5.3 Requisitos de la documentación.....	28
5.3.1 Manual de la calidad.....	29
5.3.2 Control de los documentos.....	29
5.3.3 Control de los Registros.....	30
5.4 Responsabilidad de la dirección	30
5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	31
5.6 Gestión de los Recursos	33
5.7 Realización del producto	34
5.8 Diseño y Desarrollo	37
5.9 Producción y prestación del servicio	39
5.10 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	39
5.11 Control de los dispositivos de seguimiento y medición.....	41
5.12 Auditoría interna.....	42
5.13 Mejora.....	45
6. APLICACIÓN DEL MANUAL DE LA CALIDAD	47
ANEXO I.....	49
MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	49
PROPUESTA	73
CONCLUSIÓN.....	75
BIBLIOGRAFÍA	77



INTRODUCCIÓN

En nuestro país la Justicia ha perdido la condición de poder incorruptible que ostentara en otros tiempos. Si realizamos un sondeo histórico que nos transporte dos o tres generaciones más atrás, seguramente comprobaremos que nuestros padres y abuelos no solamente creían sino también obtenían Justicia recurriendo a los ámbitos correspondientes.

La realidad en la Argentina del siglo XXI es otra, porque no puede la Justicia separarse del contexto social y cultural reinante actualmente. Cualquier análisis que hagamos hoy debe pasar por esa cuestión central: la idea del desprestigio creciente del valor de administrar Justicia y, por supuesto, de la pérdida de credibilidad de quienes están a cargo de esa tarea. Obviamente, cuando nos referimos a estos temas hacemos injustas generalizaciones porque hay un amplio sector de la sociedad al que le interesa que la justicia funcione, pero la falta de compromiso de la dirigencia política para la existencia de un Poder Judicial independiente, entorpece su concreción.

Abordo este trabajo, destacando el problema ético y analizando la influencia que la falta de este compromiso tiene sobre los espacios reales de gestión judicial. Los ciudadanos que a ellos recurren encuentran, como víctimas de algún conflicto o hecho delictivo, un sentimiento añadido de injusticia, a veces en el trato que reciben en los tribunales, a veces en los retrasos que produce la burocracia que en aquellos se maneja, lo que hace poco eficaz la reparación del perjuicio por ellos sufrido.

La ciudadanía demanda a la Justicia que actúe con celeridad, responsabilizando al delincuente, asegurando la reparación o indemnización a la víctima o al damnificado, la aplicación cabal de las penas a quienes resulten culpables. En síntesis, que la intervención Judicial muestre eficacia en la aplicación de las leyes, en tiempo oportuno.-

Con una trayectoria de más de 25 años como agente del Poder Judicial de esta Provincia, inicio esta carrera de Secretariado Administrativo en la búsqueda de una mejor formación profesional y que ello se refleje en la tarea cotidiana. En el



transcurso de este proceso y a través de los medios de comunicación, tomo conocimiento de una experiencia que se desarrolló en un Juzgado Federal Argentino, con exitosos resultados. La indagación del caso me permite corroborar una idea latente: que, afortunadamente, el cambio es posible y existen excepciones valiosas.

Tal es el caso del Juzgado Federal de Lomas de Zamora y es, justamente que inspirada en esta experiencia, quiero demostrar que con compromiso ético, capacitación y decisiones políticas concretas, es posible transformar un ámbito hoy sumamente cuestionado en un espacio organizado donde la participación de todos y cada uno de los que componen un juzgado, vuelva a ofrecer al ciudadano la vigencia total de lo proclamado en nuestra Constitución Nacional: "Afianzar la Justicia y Promover el Bienestar General".



DESARROLLO

Al emprender la tarea de elaboración de este tema, además de la información recopilada a través de los diversos medios de comunicación (diarios, revistas, internet, etc.), me trasladé en el mes de abril de este año a la sede del Juzgado Federal, sito en Calle Alem N°168 de Lomas de Zamora, Pcia. de Buenos Aires., a fin de conocer el Tribunal premiado por su gestión de calidad y obtener material para esta investigación

Así también, el 10 de septiembre del corriente año, concurrí a la Jornada de presentación del “Sistema de Gestión de Calidad”, realizada en el Hotel Continental, de esta ciudad de Posadas.-

La misma fue organizada por el Centro de Capacitación Judicial.- Disertaron los Dres. Humberto Quiroga Lavié¹ y el Dr. Eduardo Parody².

El primero de los nombrados expuso sobre “Gestión de Calidad y Constitución Nacional: enfoque sistemático, jurídico e histórico” y el segundo de ellos sobre los “Ocho Principios de Calidad” y “Reseña de la Norma ISO 9001:2000.-

El evento estaba dirigido a Funcionarios, Magistrados y agentes del Poder Judicial con categoría de Jefe de Despacho o quienes ejerzan tales funciones.-

El seminario fue declarado de interés provincial, según Decreto N°1.434.-

1. PREMIO A LA CALIDAD A UN JUZGADO

El 8 de octubre de 2003, el Juzgado Federal N°3 de Lomas de Zamora recibió un certificado que acredita el cumplimiento con las Normas Internacionales de Gestión y Calidad, lo que determina que los procedimientos internos que se aplican en el mismo contribuyen en forma directa a la celeridad y transparencia de

¹ Miembro del Consejo de la Magistratura de la Nación y Presidente del Centro de Estudios para la Calidad en el servicio de Justicia.-

² Miembro del Poder Judicial Nacional e integrante del Centro de Estudios para la calidad en el Servicio de Justicia

las causas que allí se tramitan, lo que termina beneficiando a los miembros de la comunidad.

La entrega fue en el Consejo de la Magistratura de Buenos Aires.-

La certificación acredita que la gestión del Juzgado cumple con las normas que exige la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Para obtenerla, el tribunal debió reorganizar sus recursos humanos e informáticos, se realizó una metodología de trabajo y se confeccionó un manual de procedimientos, con lo cual se obtuvo como resultado el tratamiento más veloz de las causas y una disminución en los atrasos en los dictados de sentencias de alrededor de un 70%. A pesar de todo ello, el Juzgado sigue trabajando en lograr nuevas mejoras, apuntado en gran medida a la elaboración de un sistema de computación.

El proceso comenzó tres años antes de la obtención del mencionado logro, cuando el Consejo de la Magistratura, por iniciativa de uno de sus integrantes, Dr. H. Q. Lavié, resolvió hacer una experiencia piloto.

El Consejo contrató a dos ingenieras en sistemas y la Universidad de Lomas de Zamora aportó dos pasantes – un estudiante de Derecho y uno de Ingeniería –, el resto de las mejoras se realizó con personal propio y con recursos del Juzgado.

La iniciativa contó también con el apoyo de la Cámara Federal de Apelaciones de La Plata, que autorizó el proyecto y del Colegio de Abogados de Lomas de Zamora.

El certificado ISO:9001 fue otorgado por el IRAM, tras realizar tres auditorías, quien es la única entidad Argentina autorizada para otorgar los certificados ISO.

1.1 Opiniones del Promotor de la Iniciativa

El Dr. H. Q. Lavié se interesó por la Calidad Organizacional a través de sus investigaciones académicas que se relacionan con la reforma judicial.

Realizó estudios y escribió libros acerca de la necesidad de estudiar el Derecho Procesal desde otro ángulo, no tradicional, como es la ingeniería.

Fue advirtiendo la ineficiencia del Derecho tal como se lo estudia habitualmente, que se ocupa sólo de la dogmática, es decir, la normativa, el Deber Ser.

Observó que el ser anda por otros caminos y que no atenderlo, genera un incremento de la burocracia. Éste no es el mayor problema de toda la Justicia Argentina. El reproche generalizado de ineficiencia en términos de resultados, se da en el Derecho Procesal, que es el que arma todo el procedimiento para que una vez comenzado un juicio con una demanda, se llegue a la sentencia. Porque si este procedimiento dura 10 años, los derechos en juego se mueren en el camino. Esto es particularmente grave, por ejemplo, cuando está en juego el derecho a la jubilación de una persona de avanzada edad o, en un juicio penal, cuando se aplica la prisión preventiva a alguien que dos años después es declarado inocente.

Opina que hay una vida, pasión y muerte del Derecho Administrativo y del Procesal, los dos más anacrónicos que tenemos. No se puede decir que las demás ramas del Derecho – Penal, Civil, Comercial, del Trabajo, Constitucional-, merezcan críticas profundas.

Cuando se ponen en juego derechos básicos, la excesiva duración del proceso judicial, se vuelve insoportable. Advirtió que parte del problema se solucionaría introduciendo la gestión de la calidad en la justicia porque acorta plazos y esto es muy importante, porque los tiempos son de la vida humana, y la vida humana, es el primer derecho que debemos salvaguardar.

La gestión de calidad tiene además, profundos contenidos de tipo psicológico y social. Involucra la participación de todos, pero no solo la declama sino que la hace efectiva. Un empleado de mesa de entradas puede ser tan importante como el juez para observar y sugerir la modificación de un trámite o procedimiento que resulta anacrónico o ineficaz. A través del sistema de gestión de calidad, este empleado tiene la posibilidad de reunirse con el juez para expresar su inquietud y realizar una propuesta de modificación.-

¿Cuáles son entonces los mayores beneficios de la gestión de calidad?

El modelo que se propone – y esto la ingeniería de gestión de calidad lo enfatiza y divulga- es un método de plena participación igualitaria entre todos. Esto implica una gran gratificación para todo el personal por que el “burócrata” es un

expediente, un número, un escritorio que dice "yo no sé de que se trata, no soy competente, le corresponde al otro escritorio", cuando seguramente el otro escritorio tampoco es competente. Si todos los integrantes de la oficina están enterados de lo que hacen todos, no pueden desentenderse de los asuntos, por que los asuntos constituyen servicios al usuario y es la sociedad, en su conjunto, la que recibe estos servicios.

Este sistema afirma la autonomía como la clave para la transformación de la conducta. El hombre es un ser en libertad, y la libertad se logra a partir de gobernarse a uno mismo, con la responsabilidad suficiente como para no ser el ombligo del mundo y darle al otro el mismo reconocimiento que se espera para uno.-

Las acciones concretas a través de las que se logra esta gestión, es escuchar a los usuarios en forma permanente. En el caso de los tribunales, los usuarios son las personas que van a juicio y los abogados que acompañan el desarrollo de los procesos judiciales. Es importante hacer encuestas, preguntar a los abogados si están conformes y qué proponen para cambiar lo que no les satisface. Es gratificante poder decir a los profesionales del derecho que sus propuestas se tomaron en cuenta y que dieron lugar a modificaciones.

El Doctor Humberto Quiroga Lavié en 1999, convocó a un centenar de jueces a una reunión con ingenieros del IRAM para explicar en qué consistía la experiencia y la aplicación de normas ISO.

Asistieron solamente 18 y de ellos, sólo 2 decidieron probar.

La Doctora Cecilia Federico, del Juzgado 94 en lo Civil fue la primera en aceptar realizar la capacitación con dos ingenieros del IRAM. Desgraciadamente, no fue la primera en certificar porque la Cámara Nacional en lo Civil, su autoridad jurisdiccional, no la autorizó. Esta situación motivó que el otro juez que había asistido, se rehusara a continuar.

Finalmente, el primero en aplicar la experiencia fue el Doctor Gabriel Di Matteo, a cargo del Juzgado Federal N° 3 de Lomas de Zamora.

Cuando Di Matteo se hizo cargo, el juzgado estaba muy deprimido, el juez titular estaba enfermo, motivo por el cual no había conducción.

Di Matteo empezó a aplicar la gestión de calidad a todas las secretarías, pero enseguida llegó el aluvión de causas con el corralito financiero y se decidió concretar la experiencia en la Secretaría de Ejecuciones Fiscales, que a la AFIP le interesaba especialmente, porque tenía que cobrar la mora de los contribuyentes evasores.

La AFIP aportó ayuda tecnológica y personal para que esta Secretaría lograra certificar calidad. En la experiencia también colaboraron la Cámara Federal de La Plata, la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y el Colegio de Abogados de Lomas de Zamora, que pagó algunos gastos y tasas de certificación. El resultado fue que el Juzgado pudo reducir a más de la mitad los tiempos de los trámites judiciales, convirtiéndose así en el primer juzgado en recibir la certificación del IRAM.

Los juzgados en proceso de certificar la calidad de su gestión son: la Cámara Nacional Electoral, el Juzgado Federal de Comodoro Rivadavia, un Juzgado de Tucumán y otro del Chaco.

1.2 La repercusión en la prensa

La certificación del Juzgado tuvo gran repercusión en importantes medios de prensa, como Clarín y La Nación, que lo publicó en tapa. También en la revista Gente del 18/5/04 bajo el título “El Primer Juzgado Premiado por su Excelencia.”

Esto significa que el tema tiene gran impacto en la opinión pública .

“Después de eso, se han recibido numerosos llamados de jueces que a partir de la obtención del certificado quieren hacer la experiencia. Mucha gente de la justicia nacional y provincial se ha acercado para ver cómo puede implementar el modelo”, según opiniones del Dr. H. Q. Lavié.

2. LAS NORMAS ISO y CÓMO LOGRARLAS

En menos de un año y con una inversión de \$8.000, una Pyme puede alcanzar la certificación que abre todas las puertas.-

En el caso de las empresas, la certificación de las Normas ISO equivale a una cédula de identidad que les permite moverse con solvencia en el mercado interno. Para las que exportan, es un pasaporte que les facilita el ingreso a otros países y, para todas, es un documento que las distingue de sus competidores.-

Estas reglas apuntan a que las empresas tengan un sistema de gestión de calidad adecuado.

El IRAM actúa como representante local de ISO.-

La Organización Internacional de Normalización (ISO, según la sigla en inglés), fundada en Ginebra en 1.947, promueve estas normas con el propósito de facilitar el comercio entre los países de normas comunes de calidad en los procesos.-

La organización, en su conjunto, debe comprometerse a privilegiar la calidad y el respeto por la ecología.

2.1 QUE Y PARA QUE

Hay diversas ISO. Las más conocidas son: la ISO 9000 que apuntan a que las empresas tengan un sistema de gestión de calidad adecuado. Con la ISO 14.000, se verifica el compromiso de las firmas de cumplir con las reglas de protección del ambiente.- Tanto la ISO 14.000 como la ISO 9.000 son un conjunto de normas, pero una sola es la que certifica. En el caso de la serie 9.000, es la ISO 9.001.-La 9.004 es una guía para la mejora continua.- La ISO 9.000, por su parte, se ocupa de definir y aclarar los conceptos.-

“La certificación ISO les permite a los proveedores demostrar su capacidad para cumplir con los requisitos de calidad”, explica Juan Arscott, de la certificadora UI de Argentina., También contribuye a que los clientes adquieran mayor confianza en sus proveedores. Podrán manejarse con la convicción de que los productos y servicios que adquieran cumplirán esos requisitos de manera continua.-

En la Argentina, hasta el momento, algo más de 3.000 empresas han certificado y, de este total, 2.500 son Pymes.-

En este fenómeno influyen los programas de ayuda a organismos públicos y la considerable reducción de los tiempos que suele demandar la implementación de las normas.-

2.2 LAS CLAVES

❖ COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La alta gerencia debe asegurar la puesta en práctica de una política de calidad, realizar revisiones periódicas, establecer procesos de comunicación interna y proporcionar los recursos necesarios para mantener el sistema.-

❖ PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

Los recursos humanos de la organización deben ser conscientes de la importancia de sus actividades y de cómo cada uno de ellos contribuye al logro de los objetivos de calidad, a partir de la competencia y la formación necesarias para lograrlos.

❖ TODO POR ESCRITO

Se requiere establecer un Manual de la Calidad que abarque en todo su alcance de la gestión de calidad. Los procedimientos documentados establecidos y la descripción de la interacción entre los procesos del sistema de calidad.

❖ ELIMINAR LAS FALLAS

La organización debe tomar acciones preventivas y correctivas para eliminar la causa de rechazo u observaciones por parte de los clientes o evitar que vuelvan a ocurrir, es preciso diseñar y documentar un procedimiento para esto.-

2.3 LOS PROCESOS

Hay cuatro puntos esenciales en las normas ISO 9.000

- El enfoque en los procesos

- El cumplimiento de las condiciones reglamentarias en el país donde opera la organización:
- La mejora continua
- La satisfacción del cliente

“Las Pymes pueden gestionarse utilizando muy diversos modelos, pero si se desean satisfacer al cliente y, al mismo tiempo mantener o incrementar su competitividad, el modelo de Gestión de Calidad de la Norma ISO 9000 orientada a Procesos es la herramienta a utilizar”, afirma Gloria Trovato, consultora en Sistemas de Gestión de Calidad.

“Los procesos, en su conjunto, conforman la base de cualquier organización”, dice Julita Maristany, especialista en el tema y presidente de la firma BQA Consultores”. Esto es así hasta el punto de que se puede definir organización como un conjunto de procesos relacionados entre sí para lograr los objetivos definidos por la dirección de la empresa”, señala la consultora.

2.4 MEJORA CONTINUA

La mejora continua lleva a compararse siempre con los mejores competidores (*benchmarking*), invertir en programas de capacitación y diseñar un sistema de gestión que supere el concepto de control de calidad, aplicado sólo sobre el producto final.

La idea es que la calidad domine todo el proceso, con el mínimo índice de rechazos en el control de calidad.

“Para asegurar la mejora continua de calidad es necesario disponer de un sistema de gestión, estandarizar los procesos, establecer indicadores para medir los procesos administrativos, de soporte y productivos. Y medir la satisfacción del cliente”, afirma Maristany.

2.5 COSTO Y TIEMPO

Pedro Procupez, presidente de Reflejar, una empresa que fabrica espejos y artículos de vidrio, dice que “lograr altos estándares de satisfacción de los clientes,

comprometiéndose a la mejora continua fueron los objetivos que nos llevaron a certificar ISO 9000”

En esta Pyme debieron introducir cambios para adaptar el flujo de materiales a los requerimientos de la norma, reformar algunas áreas de la planta adquirir maquinaria para asegurar la mejora continua y capacitar al personal.

El proceso de implantación de la norma, que contó con el apoyo del programa PROISO 9001 del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (que aportó un tutor y un equipo de expertos en la norma, demandó algo menos de un año y una inversión total cercana a los \$8.000.

“El proceso ha ganado en dinámica en los últimos tiempos, sobre todo en las empresas que trabajan con un manual de procedimientos y de calidad. Hasta hace poco, la preparación completa de la certificación podía llevar entre 20 y 22 meses. Ese tiempo se redujo prácticamente, a la tercera parte”, dice Wittner.

Los costos de implantación y certificación de la ISO 9000 varían según la cantidad de productos y procesos, y el tamaño del plantel. Para dar una idea: en una firma de 50 empleados, la implantación de la norma con el auxilio de una consultora puede costar entre \$1.500 y 2.200 por mes. La certificación, incluyendo el estudio de la documentación, pre-auditoria y auditoría final, insume alrededor de \$4.000. Las auditorías periódicas en las que se revisan aspectos parciales, cuestan unos \$1.500 cada una.-

3. IRAM...¿Qué es? ¿Cuál es su objetivo?

El IRAM (Instituto Argentino de Normalización), es una asociación civil sin fines de lucro, constituida como tal en 1.935.-

Las finalidades específicas del IRAM son las establecidas en el ART. 1º del ESTATUTO SOCIAL.

- a) Promover el uso racional de los recursos y la actividad creativa y facilitar la producción, el comercio y la transferencia de conocimiento, contribuyendo a mejorar la calidad de vida, el bienestar y la seguridad de las personas.
- b) Estudiar y aprobar normas, según la metodología establecida por las reglamentaciones sancionadas por los organismos competentes del IRAM.
- c) Desarrollar servicios de certificación que contribuyan al desarrollo tecnológico, al uso intensivo de las normas y a la mejora continua de los productos, procesos y servicios para beneficio de los consumidores, de las propias empresas y de la sociedad en general. Como consecuencia de ello, y de acuerdo con las reglamentaciones pertinentes, concretar:
 - I) El otorgamiento del sello IRAM para productos, procesos o servicios que cumplan con lo prescripto en las respectivas normas IRAM.
 - II) El otorgamiento del Registro IRAM para la certificación de Sistemas de Gestión.
 - III) El desarrollo y aplicación de otros servicios de certificación para productos, procesos, servicios o sistemas, así como combinaciones entre ellos.
 - IV) El reconocimiento de organismos de inspección y laboratorios para la realización de servicios bajo la supervisión y la auditoria del IRAM.

- d) implementar programas sobre desarrollo de la normalización y de la certificación.
- e) Asesorar a los poderes públicos y entidades particulares, cuando éstos los soliciten, así como solicitar su colaboración en todo aquello que esté relacionado con los propósitos de la institución.
- f) Propender al conocimiento y la aplicación de la normalización como base de la calidad, difundiendo el uso de los servicios de certificación del IRAM dentro y fuera del país.

A través del derecho del Poder Ejecutivo Nacional N° 1474/94 se creó el sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, regulando así las actividades de normalización y de evaluación de la conformidad dentro del ámbito estrictamente voluntario. Éste sistema está estructurado a partir de un Consejo Nacional de Normas, Calidad y Certificación, integrado por representantes de las diversas áreas del gobierno nacional convocados por la autoridad de aplicación es éste Decreto, la Secretaria de Industria, Comercio y Minería de la Nación (SICyM). Éste organismo cuenta con la asistencia de un Comité Asesor del que participan los representantes de todos los sectores no gubernamentales involucrados.

Inmediatamente debajo de este nivel de decisión política se encuentran los dos organismos operativos encargados de realizar la gestión de todo el sistema:

- ❖ El organismo de Normalización (IRAM)
- ❖ El organismo de acreditación (OAA)

El primero se encarga de centralizar el estudio y aprobación de normas técnicas, base esencial de todo sistema nacional de calidad, y el segundo, está a cargo de la acreditación de los organismos de certificación, de los laboratorios de ensayos y de calibración, y de los auditores para lo cual debe seguir pautas de evaluación basada en las recomendadas en las guías ISO-IEC correspondientes.

A comienzos del año 1.995 la SICyM suscribió un convenio con el Instituto Argentino de Normalización (IRAM) por el cual se lo designó como Organismo Argentino de Normalización, a los fines de la aplicación del decreto 1474/94.

A los efectos de cubrir la protagónica posición del Organismo Argentino de Acreditación dentro del esquema creado por el Decreto 1474/94, se fundó a inicios del año 1.996, el OAA bajo la forma de una asociación civil sin fines de lucro. Sus

reglamentaciones para la acreditación de organismo de certificación, laboratorios y auditores se corresponden con lo indicado por los organismos internacionales de normalización en sus guías (ISO-IEC). Éste trascendente hecho de la oportunidad de lograr acuerdos de mutuo reconocimiento con organizaciones de características similares en países con lo cual se lograría que una única certificación otorgada en la Argentina sea reconocida en otros países del mundo.

Dentro de este sistema nacional el IRAM interviene en los tres niveles:

- ❖ En el nivel 1, como miembro permanente del Consejo Nacional de Normas, Calidad y Certificación.
- ❖ En el nivel 2, como organismo Argentino de Normalización.
- ❖ En el nivel 3, como uno de los organismos de certificación.

4. Organización Internacional de Normalización (ISO)

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros del ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones Internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la comisión electrotécnica internacional (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Los proyectos de normas internacionales (FIDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como norma internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros requeridos a votar. La norma internacional ISO-9001 fue preparada por el comité técnico ISO/TC176, gestión y aseguramiento de la calidad, subcomité SC2, sistemas de la calidad.

4.1 GENERALIDADES

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.

No es el propósito de esta norma internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Nota: La información identificada como "nota" se presenta a modo de orientación para la comprensión y clarificación del requisito correspondiente.-

4.2 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos individuales, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos es la que se muestra a continuación, donde se ve que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo no refleja los procesos de una forma detallada.

Nota: cuando el desarrollo lo requiere, citar a pie de página la fuente o al final

Nota: de manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA).

Esto puede describirse brevemente como:

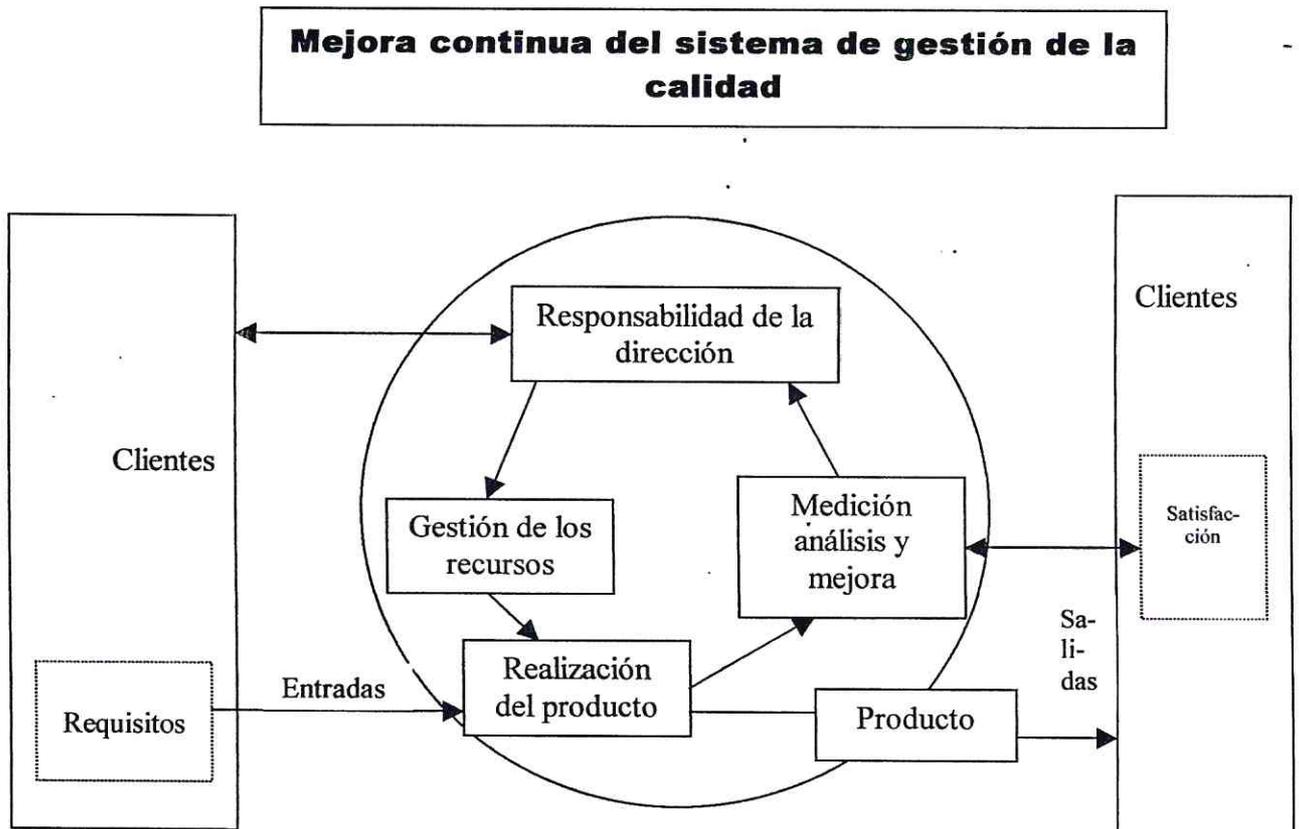
Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

4.3 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



4.4 Gestión de calidad o Excelencia

La norma ISO 9001, es un método de trabajo considerado tan bueno que es el mejor para mejorar la calidad y satisfacción de cara al consumidor. La versión actual, es del año 2000 ISO 9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

Estos principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con

los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor. Satisfacer al consumidor, permite que éste repita los hábitos de consumo, y se fidelice a los productos o servicios de la empresa. Consiguiendo más beneficios, cuota de mercado, capacidad de permanencia y supervivencia de las empresas en el largo plazo.

La norma ISO 9001, mejora los aspectos organizativos de una empresa, que es un grupo social formada por individuos que interaccionan.

Sin calidad técnica no es posible producir en el competitivo mercado presente y una mala organización, genera un producto de deficiente calidad que no sigue las especificaciones de la dirección.

Puesto que la calidad técnica se presupone. ISO 9001 propone unos sencillos, probados y geniales principios para mejorar la calidad final del producto mediante mejoras en la organización de la empresa que a todos benefician.

Toda mejora, redundará en un beneficio de la calidad final del producto, y de la satisfacción del consumidor que es lo que pretende quien adopta la norma ISO 9001 como guía de desarrollo empresarial

La alta competencia, y elevadísima y difundida capacidad tecnológica de las empresas, logra los más altos estándares de producción a nivel de la totalidad del sistema productivo.

La mejor forma de mejorar la producción con los medios materiales existentes, es mejorando la organización que maneja y gestiona los medios de producción como un todo siguiendo principios de liderazgo, participación e implicación, orientación hacia la gestión, el sistema de procesos que simplifica los problemas, el análisis de los datos incluyendo sobre todo al consumidor y la mejora continua, consiguen así conocer y mejorar las capacidades de la organización.

Satisfacer al consumidor, es el objetivo final de la norma ISO 9001 y de toda empresa que pretenda permanecer en el mercado.

4.5 NOMENCLATURA BÁSICA PARA LA ISO 9001

Proceso: una actividad u operación que recibe entradas y las convierte en salidas puede ser considerado proceso. Casi todas las actividades y operaciones relacionadas con un servicio o producto son procesos.-

En una organización existen diferentes procesos conectados entre sí. A menudo, la salida de un proceso puede ser la entrada de otro. La identificación y gestión sistemática de los diferentes procesos desarrollados en una organización y particularmente la interacción entre tales procesos, puede ser referida como “la aproximación del proceso” a la gestión o gestión de los procesos.

Control de la Calidad: conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio.

Gestión de la Calidad: es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad.

Calidad Total - Excelencia: es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general.

Calidad, antiguo concepto: es el grado de acercamiento a unas especificaciones o patrones que se consideran ideales. La calidad, solo afecta al fabricante, que es quien dictamina las especificaciones de fabricación

Hasta ahora, la forma de mejorar la calidad, venía determinada por el cumplimiento de ciertas características en el producto. La tecnología y conocimientos y descubrimientos de las técnicas de producción, hacen que los productos se acerquen cada vez más a las características ideales. Y la reducción de costos, hace a todos los productos igual de competitivos.

Calidad, nuevo Concepto: es el grado de acercamiento a las necesidades y expectativas de los consumidores. Cumpliendo las necesidades y expectativas de los consumidores, se consigue satisfacción en el consumidor, que éste transmite a su entorno, generando más satisfacción.

Para satisfacer las exigencias de los consumidores es necesario mejorar un producto de muy alta perfección técnica lo cual es muy difícil, salvo con un cambio tecnológico. Por tanto, es necesario actuar en otros campos diferentes del técnico para mejorar la calidad del producto

El producto, puede que cumpla las especificaciones técnicas. Pero por un lado el público lo desconoce, y por otro, hay pequeños defectos, orientaciones o resultados de la fabricación del producto que dañan su imagen, o no puede ser apreciada en su totalidad por el consumidor y el grado de éxito de un producto, viene dado por su consumo y de éste, salen los ingresos y beneficios. Por tanto, para continuar con la actividad productiva, es necesario crear satisfacción en el consumidor.

Por tanto, ahora la calidad, lo que mide es el grado de satisfacción que produce en el consumidor y en la sociedad, en donde el producto y la organización productiva tienen que encajar. Medimos la satisfacción como el grado de acercamiento a las necesidades y expectativas de los consumidores. Cuando más satisfecho se sienta el consumidor independientemente de las inmejorables características técnicas del producto en el que no es experto, mayor confianza tendrá en el producto, y se sentirá más inclinado a repetir su consumo en el futuro. El público, ha de identificar el nombre y logotipo de la empresa, como sinónimo de calidad y satisfacción para el consumidor y su entorno.

4.6 CERTIFICACIÓN EN GESTION DE LA CALIDAD ISO 9001

La certificación en la norma 9001, es un documento con validez legal, expedido por una entidad acreditada (el IRAM) y que certifica, que se cumplen las más estrictas normas de calidad, en aras a una mejora de la satisfacción del cliente.

Hay dos tipos de certificaciones, de empresa y de producto. Esta última, solo tienen en cuenta la calidad técnica del producto y no la satisfacción del cliente, de la que se ocuparía la certificación de empresa. Si una empresa está certificada, todos sus productos lo están

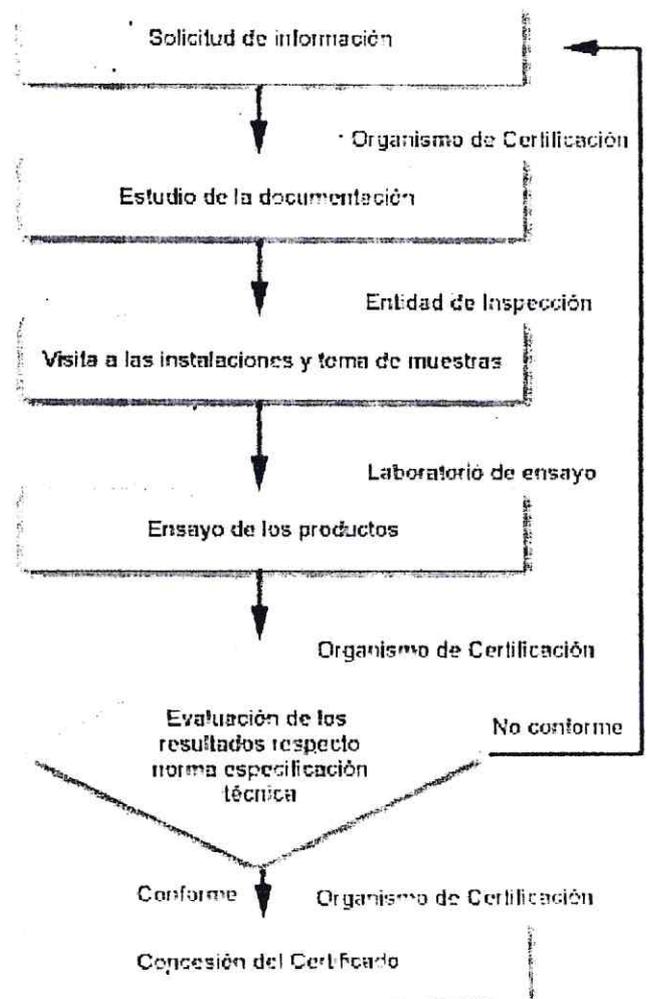
4.7 Filosofía y principios de aplicación

Las certificaciones ISO 9001:2000 de empresa, vienen a ser como un reconocimiento de que a la empresa, -que tiene un costo elevado-. Realmente le interesa el resultado de su trabajo, y la aceptación y satisfacción que éste genera en el consumidor.

Las certificaciones, son concedidas si se cumplen los requisitos determinados por la empresa y la compañía de certificación. ISO 9001, es garantía de calidad

Temporalmente, en principio cada año, las empresas se ven sometidas a una auditoria por parte de la empresa de certificación. A la que se le exigen los más altos niveles de honradez, seriedad, fiabilidad y experiencia

Dicha auditoria, va a exigir una mejora de los resultados respecto a la auditoria anterior. Por lo que es requisito indispensable para renovar la certificación haber mejorado la calidad del producto.



Si no se supera la auditoria en determinados plazos e intento, se pierde la certificación

Esta estrategia de gestión de la calidad, es la que se considera óptima para lograr estos objetivos y, aunque no se esté certificado, es a lo que todas las empresas deben aspirar y lograr.

Obtener la certificación ISO 9001, es tarea de todos los integrantes de la empresa, y produce satisfacción entre sus miembros.

La certificación ISO 9001, es sinónimo de buenos productos y garantía de calidad.

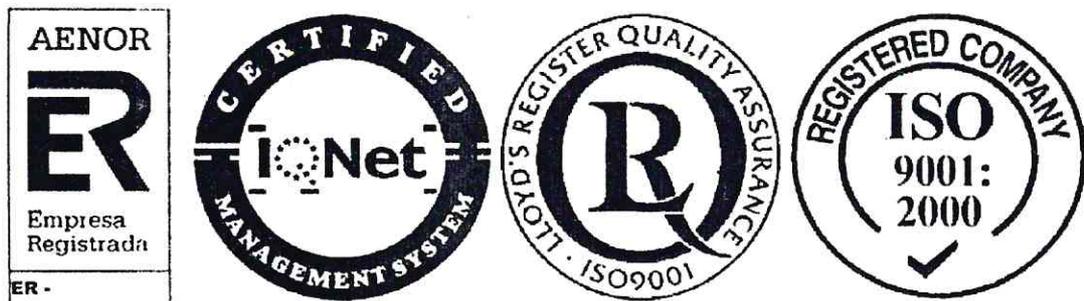
4.8 ISO 9001 PRINCIPIOS DE LA NORMA DE CALIDAD

Los 8 principios que se consideran básicos en cualquier empresa que quiera perdurar en el mercado, aunque no quiera obtener la certificación, son:

1. Organización enfocada a los clientes: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.
3. Compromiso de todo el personal: el personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque a procesos: los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
5. Enfoque del sistema hacia la gestión: identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia de una organización.
6. La mejora continua: la mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.
7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones: las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

4.9 Modelos de sellos de certificación de calidad



5. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD REQUISITOS

5.1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables, y
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

5.2 Requisitos generales

La organización debe establecer, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e

- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El control sobre dichos procesos contratados externamente debe estar indicado dentro del sistema de gestión de la calidad.

Nota: Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente deberían incluir los procesos para las actividades de gestión, la provisión de recursos, la realización del producto y las mediciones.

Nota: en el caso de los Tribunales el término "producto" corresponde a los usuarios.-

5.3 Requisitos de la documentación

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- b) Un manual de calidad.
- c) Los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional.
- d) Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- e) Los registros requeridos por esta Norma Internacional.

5.3.1 Manual de la calidad

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

5.3.2 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y debe controlarse.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- d) Asegurarse que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- f) Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución, y
- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

5.3.3 Control de los Registros

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.-

5.4 Responsabilidad de la dirección

Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- b) Estableciendo la política de la calidad.
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos.

Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

Política de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) es adecuada al propósito de la organización.
- b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- d) Es comunicada y entendida dentro de la organización.
- e) Es revisada para su continua adecuación.

Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

La alta dirección debe asegurarse de que

- a) La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos, así como los objetivos de la calidad.
- b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

Representantes de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando al eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Revisión por la dirección

La dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de sus conveniencias, adecuación y eficacia continua. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejoras y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Información para la revisión

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) Resultados de auditorias.
- b) Retroalimentación del cliente.

- c) Desempeño de los procesos y conformidad del producto.
- d) Estados de las acciones correctivas y preventivas.
- e) Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- f) Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.
- g) Recomendaciones para la mejora.

Resultados de la revisión

- a) Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con: La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- b) La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- c) Las necesidades de recursos.

5.6 Gestión de los Recursos

Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Recursos humanos

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencias.

Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando se aplicable:

- a) Edificios, espacios de trabajos y servicios asociados.
- b) Equipos para los procesos, (tanto hardware como software).
- c) Servicios de apoyo tales (como transporte o comunicación).

Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

5.7 Realización del producto

Planificación de la realización del producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser

coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.
- b) La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto.
- c) Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.
- d) Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencias de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

El resultado de la planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

Procesos relacionados con el cliente

Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.
- c) Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.
- d) Cualquier requisito adicional determinado por la organización.

Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse que:

- a) Están definidos los requisitos del producto.
- b) Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.
- c) La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente ante de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos de los productos la organización debe asegurarse que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a) La información sobre el producto.
- b) Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.
- c) La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

5.8 Diseño y Desarrollo

Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- a) Las etapas del diseño y desarrollo.
- b) La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.
- c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse según sean apropiados, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros. Estos elementos de entrada deben incluir:

- a) Los requisitos funcionales y de desempeño.
- b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- c) La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable.
- d) Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Estos elementos deben revisarse para verificar su adecuación. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados de diseño y desarrollo deben:

- a) Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
- b) Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio.
- c) Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto.
- d) Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

Revisión del diseño y desarrollo

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado.

- a) Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.
- b) Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con las etapas de diseño y desarrollo que se están revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones o de cualquier acción necesaria.

Verificación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado, para asegurarse que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.

5.9 Producción y prestación del servicio

Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) La disponibilidad de información que describa las características del producto.
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario.
- c) El uso del equipo apropiado.
- d) La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición.
- e) La implementación del seguimiento y de la medición.
- f) La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

5.10 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento o mediciones posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados. La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.
- b) La aprobación de equipos y calificación del personal.
- c) El uso de métodos y procedimientos específicos.
- d) Los requisitos de los registros.
- e) La revalidación.

Identidad y trazabilidad

Cuando sea apropiado la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto.

Nota: en algunos sectores industriales, la gestión de la configuración es un medio para mantener la identificación y la trazabilidad.-

Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso debe ser registrado y comunicado al cliente.

Nota: la propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual.-

Preservación del producto

La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir, la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.

5.11 Control de los dispositivos de seguimiento y medición

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto, con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurar de que el seguimiento y la medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- a) Calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación.
- b) Ajustarse o reajustarse según sea necesario.
- c) Identificarse para poder determinar el estado de calibración.
- d) Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición.
- e) Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado. Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y verificación.

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando éstos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

Medición, análisis y mejora

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) demostrar la conformidad del producto.
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.

Seguimiento y medición

Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

5.12 Auditoría interna

La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización.
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditorías, el alcance de las

mismas, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Deben definirse, en un procedimiento documentado las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y mantener los registros.

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se toman acciones sin demora injustificadas para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.

Seguimiento y medición del producto

La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas.

Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la/s persona/s que autoriza/n la liberación del producto.

La liberación del producto y la prestación del servicio no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobadas de otra manera por una autoridad pertinente y cuando corresponda por el cliente.

Control del producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.

La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y cuando sea aplicable por el cliente.
- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.

Análisis de datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de los datos debe proporcionar información sobre:

- a) La satisfacción del cliente.
- b) La conformidad con los requisitos del producto.
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- d) Los proveedores.

5.13 Mejora

Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de la no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- b) Determinar las causas de las no conformidades.
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.

- d) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas.

Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias.

6. APLICACIÓN DEL MANUAL DE LA CALIDAD

Uno de los requisitos que debió cumplir el Juzgado de Lomas de Zamora para la aplicación de esta Norma Internacional, fue confeccionar un Manual de la Calidad. En él se establecen los procedimientos para el sistema de Gestión de la Calidad y se describe la interacción entre los procesos.-

Este documento fue elaborado por el Dr. Jorge Lancellotti³ y por el Dr. Gabriel Di Matteo⁴ y define:

- Política de la Calidad
- Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad
- Sistema de Gestión de la Calidad
- Responsabilidad de la Dirección
- Gestión de los Recursos
- Realización del Servicio
- Actividades para la Mejora

Política de la calidad: fija los objetivos de la calidad para lograr la mejora en la administración de la justicia.-

Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad: abarca la gestión administrativa de la totalidad de los trámites y procesos que se realizan en la Secretaría N° 8 de ese Tribunal.-

Sistema de Gestión de la Calidad: el sistema establecido está documentado en este Manual como así también los documentos derivados.-

³ Secretario de la Secretaría N°8 del Juzgado Federal N°3

⁴ Juez Federal Subrogante del Juzgado Federal N°3 de Lomas de Zamora.

Responsabilidad de la Dirección: El Juez y el Secretario evalúan la eficacia del sistema de Gestión de la Calidad para el logro de los objetivos.-

Gestión de los Recursos: El Secretario identifica y el Juez aprueba los recursos de personal, infraestructura y otros necesarios para el logro de la calidad de los servicios.-

Realización del Servicio: la Secretaría N° 8 de este Tribunal planifica la prestación de los servicios que realiza.-

Actividades para la Mejora: la Secretaría N° 8 realiza el seguimiento de los trámites y procesos a fin de:

- Demostrar la conformidad de la prestación del servicio con lo establecido.
- Asegurar la conformidad de su gestión.
- Contar con la información necesaria para mejorar la eficacia de la gestión.-

ANEXO I

MANUAL DE GESTION DE LA CALIDAD

ISO 9001:2000

Juzgado Federal de Primera Instancia en lo
Civil, Comercial y Contencioso
Administrativo N° 3 de Lomas de Zamora
Secretaría N° 8

MANUAL DE LA CALIDAD

Contenido

0. Contenido
1. Presentación
2. Política de la calidad
3. Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad
4. Sistema de Gestión de Calidad
5. Responsabilidad de la Dirección
6. Gestión de los Recursos
7. Realización del servicio
8. Actividades para la Mejora

ANEXOS

- I. Mapa de los procesos
- II. Organigrama

1. Presentación

En un hecho sin precedentes en la Justicia Federal, la Cámara Federal de Apelaciones de La Plata decide, por intermedio de la Acordada 110/00, la puesta en funcionamiento del Proyecto de Juzgado Piloto con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, según la Norma 9001:2000.-

El espíritu de los constituyentes del 94, con la creación del Consejo de la Magistratura fue, sin lugar a dudas, además de jerarquizar la selección de los jueces, mejorar la calidad de la administración de la justicia.-

La puesta en funcionamiento de un proyecto de estas características en un Juzgado Federal de Primera Instancia, apunta a través de un sistema de Gestión de la calidad a una mejora en su estructura de funcionamiento (con planificación, medición y revisión con sistema de auditores del propio juzgado, por nombrar algunos), que sin duda ayudará a lograr una mayor celeridad en su misión republicana de administrar justicia, con un impacto directo en la satisfacción de sus destinatarios, ayudando a mejorar la tan vapuleada imagen de la justicia.

La optimización permanente de los plazos en el cumplimiento de las tareas asignadas y la atención esmerada de los destinatarios repercutirá en forma directa en un mayor prestigio de la justicia, comprende los procesos de ejecuciones y trámites de ciudadanía, a cargo de la Secretaría N°8.

2. Política de la Calidad

El Juzgado de Primera Instancia en lo Civil, Comercial y Contencioso Administrativo N°3 de Lomas de Zamora, establece para la Secretaría N°8 la siguiente Política de la Calidad, en el marco de la legislación vigente, para definir los Objetivos de la Calidad y lograr la mejora en la administración de justicia:

- Agilidad, celeridad y transparencia en la gestión.
- Satisfacción de los letrados, los justiciables, otros operadores y la comunidad en su conjunto.
- Fácil accesibilidad a funcionarios y magistrados del Juzgado.
- Participación activa de todos los integrantes de la Secretaría, mediante la motivación, el trabajo en equipo, la capacitación y actualización permanentes.

Con el compromiso de mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad

Lomas de Zamora, 24 de marzo de 2003.

3. Alcance del sistema de Gestión de la Calidad

TRAMITES Y PROCESOS DE REALIZACIÓN

El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad en el Juzgado, **según la Norma ISO 9001:2000**, abarca la gestión administrativa de la totalidad de los trámites y procesos que se realizan en la Secretaría N°8, que son los siguientes:

Trámites:

- Ciudadanía por naturalización
- Ciudadanía por opción
- Pasaporte especial para extranjeros

Procesos:

- Ejecuciones fiscales
- Ejecuciones fiscales de AFIP
- Medidas cautelares

PROCESOS DE DIRECCIÓN

- Revisión por la Dirección
- Gestión de los recursos
- Mejora continua

PROCESOS DE SOPORTE

- Capacitación
- Sistema informático
- Archivo

En el **Mapa de Procesos** se muestra la secuencia e interrelación de estos procesos.

Justificación de las exclusiones

Los **aspectos jurídicos de los trámites y procesos** han sido excluidos del Sistema de Gestión de la Calidad.-

Los trámites y procesos se realizan cumplimentando la legislación vigente, que establece el desarrollo de las actividades, los plazos y responsabilidades para cada etapa de los trámites y procesos. El diseño y desarrollo, por lo tanto, se encuentran establecidos en la respectiva legislación, lo que justifica la exclusión del punto 7.3 de la Norma: Diseño y Desarrollo.

La documentación que emite el Juzgado es verificada en todos los casos, según se establece en el Procedimiento de revisión para la firma, por lo que se excluye el punto 7.5.2 de la Norma: Validación de los procesos.

Secuencia e interrelación de los procesos.-

Los trámites y procesos no se interrelacionan, iniciándose cada uno ante la presentación de los destinatarios o de sus letrados patrocinantes en la Secretaría.-

En los respectivos diagramas de flujo e instructivos se detalla el desarrollo de las actividades involucradas.

Los requisitos legales y reglamentarios estructuran toda la actividad del Juzgado, además, a través de encuestas, se determinan los requerimientos específicos y la satisfacción de destinatarios y letrados, como herramienta de la mejora continua.- I

Los procesos de conducción incluyen: la **Revisión por la Dirección**, la **Gestión de los recursos** y la **Mejora continua**, que abarcan a todos los procesos y trámites antes mencionados.-

Los procesos de apoyo establecidos son los de **Capacitación**, **Sistema Informático y Archivo**, que asisten al desarrollo de los procesos y trámites antes mencionados.

Acciones para la mejora continua.

En el Capítulo 8 del presente Manual se establecen las actividades para alcanzar los objetivos anuales y la mejora de los resultados y la gestión.

DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

Política y Objetivos de la calidad

En el Capítulo 2 del presente Manual se incluye la Política de la Calidad, establecida por el Juez.

Los objetivos de cada proceso son verificables y están alineados con la Política de la Calidad.-

Son elaborados por el Secretario y aprobados por el Juez, asegurando que son considerados por todas las funciones y niveles pertinentes.

Manual de la Calidad.

El presente **Manual de la Calidad** está organizado según los criterios de la **Norma ISO 9001:2000** y hace referencia a los documentos que instrumentan las directivas de cada Capítulo, incluyendo los requeridos por la Norma.

En el Capítulo 3 del presente Manual se establece el **Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad**, se justifican las exclusiones y se describe la interacción y secuencia de los procesos.

Control de los documentos.

La documentación del **Sistema de Gestión de la Calidad** comprende los procedimientos requeridos por la Norma ISO 9001:2000 y los procedimientos, instructivos, formularios, hojas de datos, diagramas de flujo y documentos externos necesarios para mantener las actividades bajo control.

El Procedimiento para la elaboración y control de los documentos establece la aprobación, revisión, actualización, identificación de cambios, disponibilidad y distribución y las previsiones adoptadas para asegurar que, quien lo necesita, contará siempre con la versión actualizada del documento vigente. Incluye la gestión de los documentos de origen externo.

El listado **Estado de la Documentación en vigencia** y el **Listado de Documentos externos**, detallan la documentación existente e indican en cada caso la versión actualizada.-

Control de los registros

El Procedimiento para el control de los registros detalla cómo se establecen, identifican, almacenan, protegen, recuperan, retienen (indicando los plazos) y finalmente se disponen.

Los registros se mantienen para contar con evidencias de la conformidad con los requisitos y la eficacia del sistema de gestión.-

5. Responsabilidad de la Dirección

COMPROMISO

El Juez y el Secretario establecen y lideran la gestión de la calidad de los trámites y procesos de la Secretaría N° 8 del Juzgado y su mejora continua.

Comunican a todos los integrantes de la Secretaría la importancia que le asignan a realizar con eficacia las diversas actividades establecidas en la Constitución, las leyes nacionales y demás normas que regulan la materia de su competencia y actividad, dando satisfacción equilibrada a las partes, los letrados, demás auxiliares de la justicia y tramitantes, contribuyendo con ello a la aspiración de justicia de la sociedad.

ENFOQUE EN LOS DESTINATARIOS DE LA JUSTICIA

Se identifican los requerimientos y expectativas de letrados y tramitantes sobre la calidad de atención de la Secretaría por medio de encuestas, realizadas a letrados y a personal directamente en contacto con los destinatarios que se detallan en el Instructivo Gestión de Encuestas sobre la calidad de atención. La gestión se orienta a lograr el aumento permanente de la conformidad percibida por los destinatarios de la justicia.

POLÍTICA DE LA CALIDAD

El Juez ha establecido la Política de la Calidad para la Secretaría No 8 del Juzgado, conforme al marco normativo y las funciones encomendadas que forma parte del presente Manual.

Está difundida dentro de las instalaciones del alcance y la comprensión de su contenido se incluye en las actividades de capacitación.

La necesidad de actualizarla se encuentra incorporada a la revisión periódica del sistema de calidad, para conseguir su continua adecuación.

OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Los objetivos de la Secretaría No 8 del Juzgado se orientan a la optimización permanente de los plazos en el cumplimiento de las tareas

asignadas y a la atención esmerada y respetuosa de los destinatarios y letrados en un entorno idóneo, seguro y confortable.

La instrumentación de estos objetivos comprende la modernización integral de su situación edilicia, informatización de los procesos, adquisición de datos de su gestión, acceso informático de los tramitantes al estado de los expedientes y demás aspectos de la infraestructura necesarios.

En Reunión con el Secretario, el Juez considera las propuestas y establece anualmente los Objetivos de cada proceso, alineados con la Política de la calidad, comprometiéndose a la concientización individual y grupal de todos los empleados involucrados para lograr su cumplimiento y la mejora continua.

El Secretario realiza reuniones interactivas con todas las funciones para lograr que los Objetivos sean entendidos y compartidos por todo el personal a su cargo, que debe aplicarlos y realizar las tareas para alcanzarlos.

Planificación de la calidad

En el mapa de los procesos y los documentos relacionados se identifica la planificación integral del Sistema de gestión de la calidad.

Cada proceso cuenta con diagramas, que los detallan e instructivos asociados que describen las actividades y responsabilidades, así como los indicadores y verificaciones establecidas para el seguimiento de los objetivos cuando corresponde.

Responsabilidades y Autoridades

Las autoridades, funciones, responsabilidades del Juzgado están definidas por las estructuras del Poder Judicial.

Las actividades administrativas comprendidas en el Sistema de Gestión de la Calidad, están descriptas en el Organigrama funcional que figura en el Anexo II del presente Manual y en la Comunicación Asignación de Responsabilidades.

El Secretario, quien ejerce la función de Representante de la Dirección, verifica que se promueva la toma de conciencia sobre la atención según lo establecido, la implementación de los procedimientos, instructivos y seguimientos para cada proceso necesario para el Sistema de Gestión de la Calidad y actuar sobre su desempeño y cualquier necesidad de mejora.

Ejerce además la función de informar al Juez el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y de cualquier necesidad de mejora.

Comunicación interna

El Juez mantiene reuniones permanentemente con el Secretario, que a su vez informa a todo su personal sobre las actividades, nueva documentación, acordadas y fallos relevantes.

El Juez y el Secretario mantienen una política de puertas abiertas con todas las funciones del Juzgado.

Revisión por la Dirección

Se efectúan revisiones periódicas del Sistema de gestión de la Calidad, manteniendo registros de su efectividad y estado de implementación, incorporando los resultados de las Auditorías, según el Procedimiento para la Revisión del Sistema de la Calidad

Este Procedimiento establece las responsabilidades, actividades, datos de entrada y registros necesarios para asegurar que, mediante este proceso, el Juez y el Secretario evalúan la eficacia del Sistema de gestión de la Calidad para el logro de los objetivos.

6. Gestión de los recursos

Provisión de recursos

El secretario identifica y el Juez aprueba los recursos de personal, infraestructura y otros necesarios para el logro de la calidad de los servicios.

La Habilitada y el Juez, según corresponda los tramitan para ser asignados por las autoridades correspondientes.

Recursos humanos

El Juzgado cuenta con el Perfil de puesto del cargo Auxiliar administrativo interino, posición inicial y única para ingresar al Juzgado.

Este perfil describe la competencia necesaria, incluyendo: la educación formal, habilidades, formación y experiencia requeridas.

Previamente al ejercicio de su función la Prosecretaria capacita al auxiliar administrativo interino en las actividades específicas que se le encomiendan y los documentos que las establecen. Antes que inicie las actividades en forma independiente, la Prosecretaria evalúa la comprensión de los procedimientos establecidos y las tareas que debe realizar.

Luego de transcurridos seis meses del ingreso, La Cámara Federal de Apelaciones de La Plata examina al Auxiliar administrativo interino y decide sobre su permanencia en el cargo. Si resulta aprobado en el examen, pasa a revestir el cargo de Auxiliar e inicia su carrera judicial.

Los ascensos se realizan según lo establecido por la reglamentación vigente, proponiendo el Juez los postulantes. La Cámara Federal de Apelaciones de La Plata designa por Resolución y la Corte Suprema de Justicia de la Nación aprueba dichas resoluciones.

El Secretario identifica los cursos y/o formación que estime necesarios para actualizar y mejorar la competencia del personal a su cargo y también los empleados pueden solicitar su inclusión en los cursos que estimen necesarios para mejorar su formación. El Secretario brinda la capacitación interna, gestiona la externa, cuando resulta aprobada por el Juez, y mantiene los registros de los cursos realizados. Este proceso se indica en la Hoja de datos "Proceso de Capacitación".

La competencia del personal y la eficacia de la capacitaciones es evaluada anualmente por el Juez, información que es enviada a la Cámara Federal de Apelaciones de La Plata. El puntaje obtenido por el personal le otorga la posibilidad de ascender.

Los legajos oficiales se identifican con el número de cada empleado y en ellos se mantiene la documentación de las actuaciones y registros correspondiente.

Se encuentran en la Dirección General de Administración Financiera, sector Legajos y el Juzgado mantiene una copia actualizada.

El Juez involucra al Secretario en la gestión del Juzgado y en la importancia de la actividad de cada uno para el logro de los objetivos, realizando con él reuniones periódicas.

El Secretario crea conciencia en su personal acerca de la importancia de la actividad de cada uno en el logro de los objetivos e informa de lo tratado en las reuniones con el Juez.

Infraestructura

La infraestructura y el mantenimiento de las instalaciones son suministrados por la Cámara Federal de Apelaciones de La Plata y la Dirección General de Infraestructura Judicial del Poder Judicial de la Nación.

El equipamiento utilizado es provisto por la Administración General del Poder Judicial de la Nación, en particular la informática y su mantenimiento está a cargo de la Dirección de Tecnología.

Las necesidades de infraestructura evaluadas por el Secretario y el Juez, son tramitadas por el Juez en las instancias correspondientes.

Ambiente de trabajo

El Secretario y la Prosecretaria generan en la Secretaría un clima de trabajo basado en la colaboración y participación.

Las actividades de capacitación fomentan el trabajo en equipo entre todos los integrantes de la Secretaría, orientado a la mejora continua.

El Juez comunica a todo el personal de la Secretaría N° 8 los reconocimientos recibidos, por las mejoras en la gestión de los procesos.

7. Realización del servicio

PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

La Secretaría N° 8 del Juzgado planifica la prestación de los servicios que lleva a cabo, definiendo los procesos requeridos para realizarlos en los correspondientes Diagramas de flujo, Instructivos, Hojas de Datos y Modelo de formulario.

Los indicadores, los puntos de control y medición de las actividades, las verificaciones y su seguimiento se encuentran establecidos en dicha documentación.

El Secretario y el Juez establecen los objetivos de calidad de cada proceso que son coherentes con la política y los requisitos de los servicios.

El Secretario identifica las eventuales necesidades en materia de recursos solicitándolos al Juez, quien los tramita ante los organismos pertinentes.

Se mantienen los registros necesarios para proporcionar evidencia del cumplimiento de lo establecido.

PROCESOS RELACIONADOS CON LOS DESTINATARIOS

Determinación de los requisitos relacionados con los servicios.

El Juzgado determina los requisitos de satisfacción especificados por los destinatarios sobre la gestión de la atención, por medio de encuestas realizadas en función de los procesos, según lo establecido en el Instructivo Gestión de Encuestas, a:

- Los solicitantes de los trámites de Ciudadanía por Naturalización, Ciudadanía Opción, Pasaporte especial para extranjeros, y
- Los letrados que concurren al Juzgado a tramitar los expedientes de los restantes procesos involucrados.

En ambos casos los formularios están a disposición de los letrados, y solicitantes en la Mesa de Entrada de la Secretaría. Las encuestas son analizadas en forma estadística.

Los resultados de ambas encuestas permiten al Secretario y Juez establecer los objetivos de la Calidad.

Los requisitos legales y reglamentarios para la ejecución de las actividades están establecidos en el Código de Procedimientos en lo Civil y Comercial, la legislación y jurisprudencia aplicables. Los instructivos establecen estos requisitos procesales y los adicionales que determina el Juzgado para llevar a cabo la gestión.

En reuniones periódicas el Secretario da a sus empleados pautas procesales en forma práctica.

Revisión y control de las presentaciones al Juzgado

En la Mesa de Entrada de la Secretaría se verifica y controla las presentaciones para asegurar que el trámite judicial solicitado corresponde a la Secretaría No 8 del Juzgado y que cumple con los requisitos procesales pertinentes, según se establece en el Código de Procedimientos en lo Civil y Comercial.

Instructivo para la recepción de la documentación.

El personal de la Mesa de Entrada está capacitado y evaluado para efectuar la revisión y control de la documentación, siendo el correspondiente registro de su revisión el proyecto de cargo.

Comunicación con los destinatarios

El Juzgado opera bajo obligaciones procesales con los destinatarios, sus representantes y demás involucrados, conforme lo establecido en la legislación aplicable.

En los trámites de ciudadanía por nacionalización y por opción, donde el tramitante no es letrado, se le entrega un documento informativo del trámite y sus requisitos.

Adicionalmente el personal de Mesa de Entrada le brinda asistencia ante las consultas y aclaraciones que pueda solicitar.

En los demás procesos el Secretario y el conjunto del personal involucrado, reciben a los tramitantes, atendiendo sus inquietudes, incluyendo las eventuales quejas o propuestas de mejora de la gestión.

La retroalimentación de la opinión de los tramitantes se logra a través de las encuestas de Requerimientos / Expectativas, según el Instructivo de gestión de encuestas.

Auxiliares de Justicia

Los Peritos y demás Auxiliares de Justicia son evaluados e inscriptos en el Juzgado. El Juez informa a la Cámara Federal de Apelaciones de La Plata la nómina de los calificados según la Reglamentación Vigente.

Cuando se requiere, el Juez designa al Perito en el expediente, informando de esto y, si los hubiere, de eventuales incumplimientos del Perito, a la mencionada Cámara, a los efectos establecidos en el Código Procesal, Civil y Comercial de la Nación.

PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL JUZGADO

Control de la prestación de los servicios

La Secretaría planifica la realización de los trámites y procesos identificados en el Capítulo 5.3: Alcance del Sistema, de este Manual.

Las actividades se efectúan en condiciones controladas, que incluyen lo siguiente:

- La distribución a la Secretaría de la legislación aplicable a cada trámite y proceso
- La disponibilidad de los Diagramas de flujo, instructivos, Hojas de datos y Modelos de Formulario en la Secretaría.
- La utilización y el mantenimiento del equipamiento informático y calibración del reloj fechador.

- Las evaluaciones y mediciones no requieren equipos de medición y se realizan con el seguimiento y las revisiones establecidas en el Procedimiento de Revisión para la firma.

Identificación y trazabilidad

Los documentos involucrados en cada trámite y proceso constituye un expediente, que se encuentra identificado y es trazable por su número, año y nombre de la carátula.

Todo documento que el Juzgado recibe se encuentra identificado según se establece en el Instructivo para la recepción de la documentación.

Documentos entregados por los destinatarios

En los trámites de ciudadanía el Juzgado no se queda con documentos originales, salvo su retención en el momento en que se realiza el confornte de la documentación original con las copias entregadas, donde se manipula con el debido cuidado para evitar daños o pérdidas.

Para los restantes trámites la Secretaría N° 8, estable los cuidados y actividades a realizar en cada caso, en el Instructivo para préstamo de expedientes, vista de expedientes, manejo y conservación de la documentación original a reservar, fotocopiado, búsqueda de expedientes extraviados y expedientes paralizados

La Secretaría capacita al personal involucrado en las tareas de recepción, control y archivo de los documentos entregados por los letrados y terceras partes involucradas.

Control de los dispositivos de seguimiento y medición

La verificación de las características de calidad de los servicios brindados involucra sólo un parámetro mensurable, que es la fecha y hora del cargo mecánico y la hora de los relojes indicativos de la Secretaría.

La Secretaría cuenta en la Mesa de Entradas con un cargo fechador mecánico para el registro de la hora y fecha de recepción de los documentos entregados por los destinatarios, sus letrados o terceros involucrados, usado para

demostrar la conformidad con los requisitos de los plazos preestablecidos por el Código de Procedimientos en lo Civil y Comercial.

Se cuenta con un Instructivo para el Ajuste y Calibración de Cargos mecánicos y relojes, que asegura:

- la exactitud de la hora y fecha con la precisión necesaria del cargo,
- el mantenimiento en hora de los relojes indicativos,
- la frecuencia de los controles y calibraciones con patrón horario nacional,
- el mantenimiento de los cargos fechadores.

La Secretaría mantiene registro de estos controles.

8. Actividades para la mejora

SEGUIMIENTO DE LOS SERVICIOS

La Secretaría N° 8 realiza el seguimiento de los trámites y procesos, a fin de:

- Demostrar la conformidad de la prestación del servicio con lo establecido
- Asegurar la conformidad de su gestión
- Contar con la información necesaria para mejorar la eficacia de la gestión.

Satisfacción de los destinatarios

La Secretaría N° 8 realiza el seguimiento de la satisfacción de los destinatarios con las encuestas detalladas en el Instructivo para la Gestión de Encuestas, que detectan su percepción respecto al cumplimiento de los requisitos.

Auditoria interna

El Procedimiento de Auditorias Internas establece la planificación, programación, realización, informe y seguimiento de auditorias internas de la calidad, a fin de determinar

- La conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000
- Que el sistema de gestión de la calidad ha sido implementado y se mantiene de manera eficaz

Los sectores involucrados y cada Capítulo del Manual de la Calidad son auditados al menos una vez al año, considerando el estado y la importancia de los trámites y procesos, según el Plan Anual de Auditorias

Los auditores propios o externos, están calificados sobre la base de formación y experiencia, manteniéndose registros de tal calificación. En todos los casos se asegura la independencia del auditor con el sector auditado.

Para cada auditoria el Auditor Responsable elabora el Programa estableciendo los criterios, el alcance, la metodología y el cronograma para su ejecución.

Los Informes de auditoria constituyen los registros de sus resultados.

El procedimiento citado establece los responsables y las actividades a realizar para asegurar que se transmitan los resultados a los responsables de los sectores auditados, a fin de que inicien las acciones correctivas correspondientes e implementen las medidas acordadas en los plazos indicados.

El Secretario efectúa la verificación de las acciones tomadas y de su eficacia e incorpora los Informes de auditoría y del seguimiento de las Acciones Correctivas derivadas, a la reunión que establece el Procedimiento de Revisión por la Dirección.

Seguimiento y medición de los servicios

En los Diagramas de flujo y documentación de cada servicio se establecen las mediciones y verificaciones y en qué etapas se realizan.

El Procedimiento para la evaluación y la verificación de los servicios establece el modo de llevar a cabo dichas mediciones y las actividades a realizar en función de sus resultados.

La evaluación del cumplimiento de los objetivos establecidos permite planificar nuevas metas para la mejora de los servicios y, en el caso que no se alcancen los resultados esperados, tomar las medidas y acciones correctivas necesarios.

Seguimiento y medición de los trámites y procesos

El Procedimiento de Revisión para la firma establece que los despachos y demás documentos elaborados por la Secretaría, no pasen a la etapa siguiente hasta que no resulten aprobados en las revisiones que realizan la Prosecretaria, el Secretario y el Juez.

La firma del funcionario que corresponde, demuestra que se cumplen los requisitos especificados. En los casos en que el documento no resulte aprobado, se aplica el Procedimiento de Servicios No Conformes.

CONTROL DE LOS TRÁMITES, PROCESOS Y SERVICIOS NO CONFORMES

En el caso de detectarse alguna No Conformidad en los despachos y demás documentos elaborados por la Secretaría, estos son retrabajados / corregidos para eliminar los errores detectados. Luego son revisados nuevamente según el Procedimiento de Revisión para la firma.

Durante las consultas de los destinatarios, sus representantes o el público en la Mesa de Entrada de la Secretaría, se evita que se preste un servicio No Conforme con lo especificado, por medio de la capacitación y evaluación previa del personal que atiende.

La Prosecretaria hace un seguimiento de la atención, y si detecta posibles No Conformidades, toma las medidas tendientes a evitar la insatisfacción de los destinatarios, sus representantes o el público, con el servicio prestado.

La detección de No Conformidades repetitivas o significativas da lugar a la toma de Acciones Correctivas, tal como se establece en el Procedimiento de Acciones Correctivas.

Ante la aparición de un servicio No Conforme, se lo identifica, se lo segrega, se documenta la aparición del mismo, se notifica al involucrado y se procede a su corrección para satisfacer los requisitos especificados. La Secretaría mantiene registros de la aparición de servicios No Conformes.

La Secretaría cuenta con el Procedimiento de servicios No Conformes, que define las responsabilidades y la autoridad para decidir su tratamiento.

ANÁLISIS DE DATOS

El Secretario analiza los datos que recopila del cumplimiento de los plazos procesales y de la aparición de No Conformes, para determinar la adecuación y eficacia del sistema de gestión y para identificar las posibilidades de mejoras, preparar la información y los gráficos pertinentes de la evolución de los parámetros controlados.

MEJORA CONTINUA

El Juez en reuniones mensuales con el Secretario, analiza las tendencias y evalúa dónde pueden realizarse mejoras.

Anualmente evalúan el cumplimiento de los objetivos de la calidad con indicadores correspondientes a: la satisfacción de los destinatarios, las mediciones de la gestión, la capacitación y formación del personal, eventuales quejas y redamos de destinatarios, resultados de las auditorias y acciones correctivas y preventivas.

Acciones correctivas

La Secretaría establece la metodología para la implementación de las acciones correctivas en el Procedimiento de Acciones Correctivas, con el objeto de eliminar las causas de no conformidades:

Este procedimiento establece los requisitos para revisar las no conformidades y quejas de los destinatarios, determinar sus causas, evaluar las acciones necesarias para eliminarlas y revisar su implementación y eficacia.

Estas actividades se registran en la Solicitud de Estudio de Acciones Correctivas.

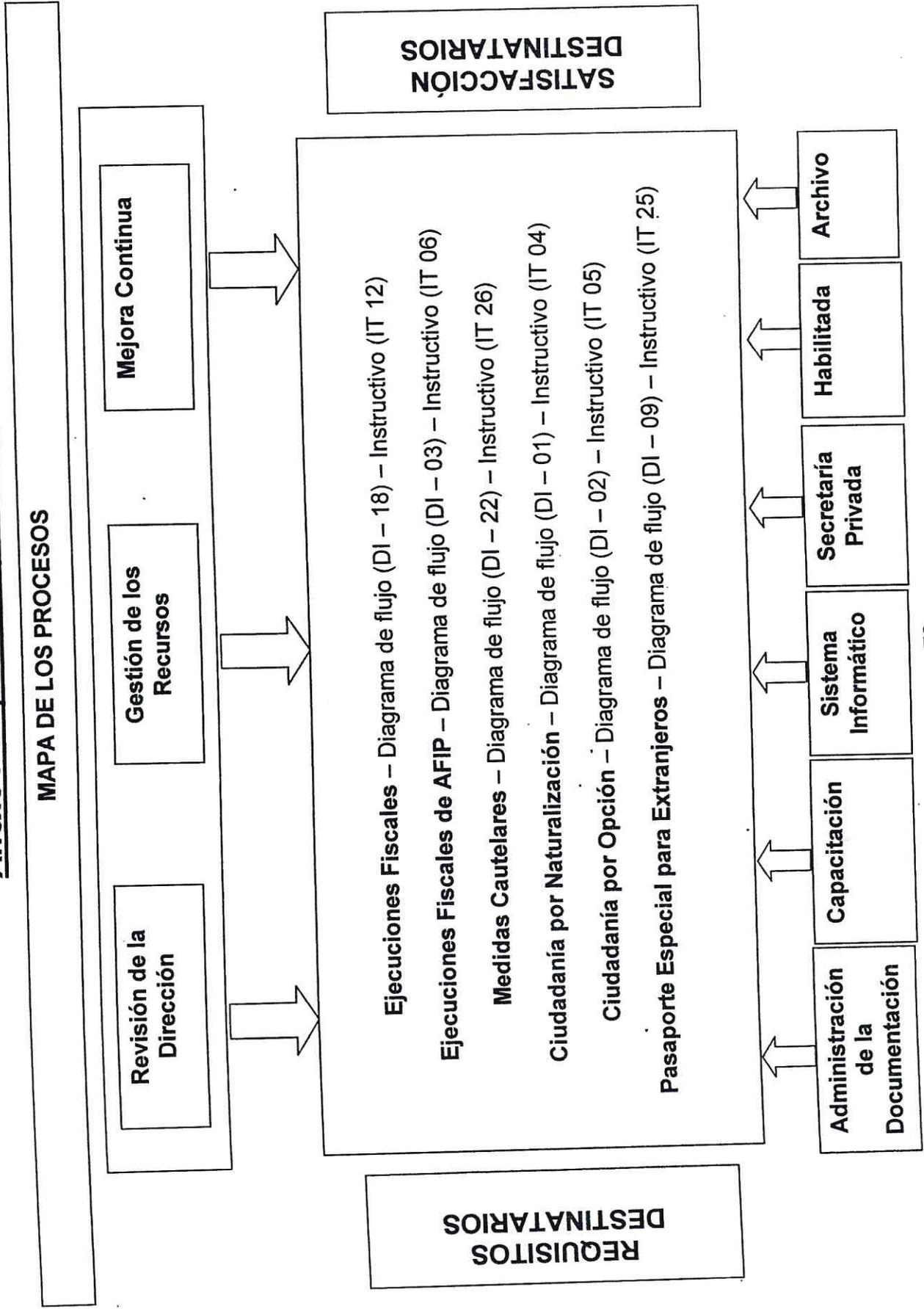
Acciones preventivas

El Procedimiento de Acciones preventivas establece la metodología para el tratamiento de las no conformidades potenciales y propuestas de mejora, indicando también las fuentes de información que posibilitan su detección.

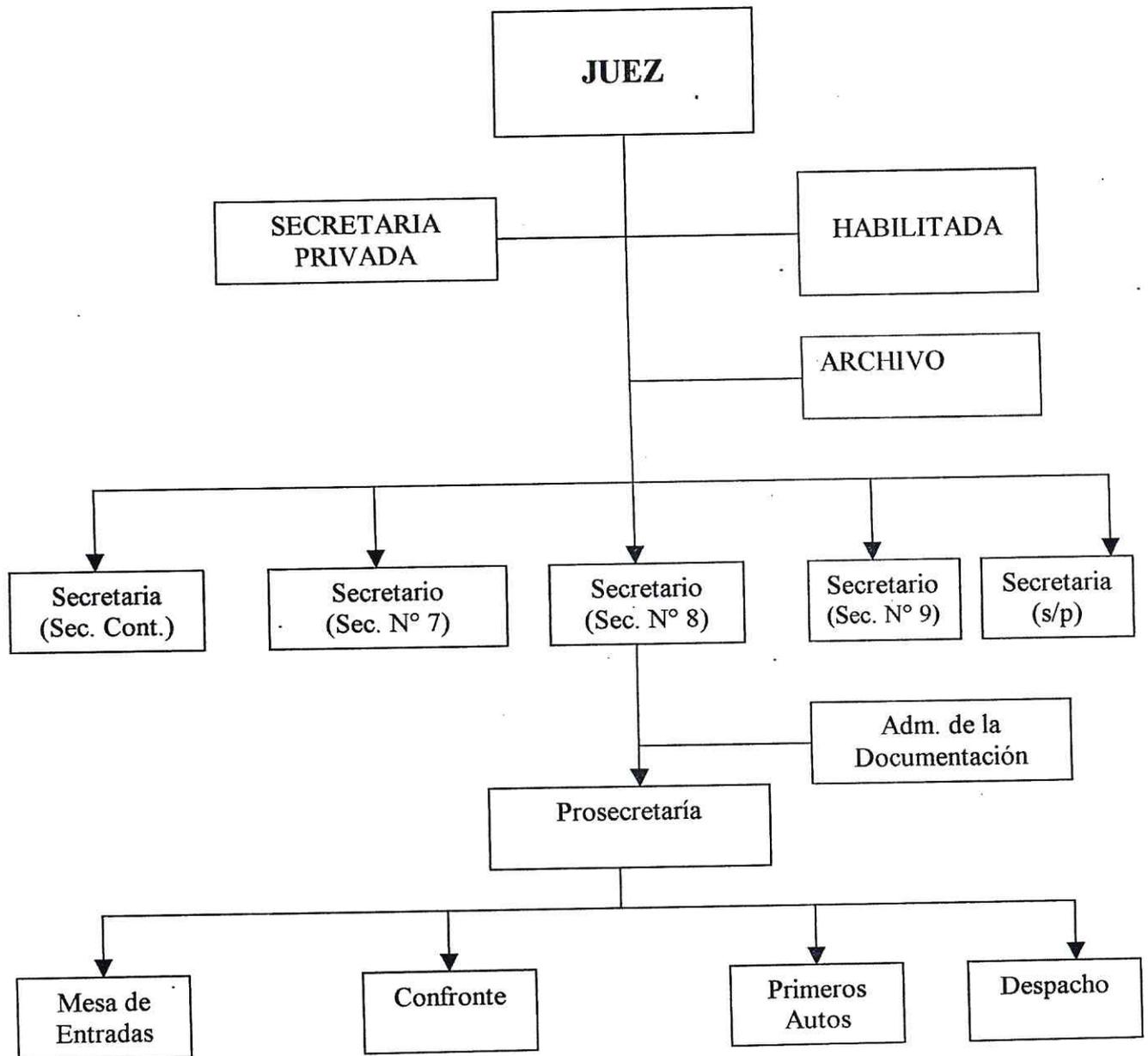
Este procedimiento establece los requisitos para determinar las no conformidades potenciales, sus causas y las propuestas de mejora, evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades, determinar e implementar las acciones necesarias y revisar su implementación y eficacia.

Estas actividades se registran en la Solicitud de Estudio de Acciones Preventivas.

Anexo I- Mapa de los procesos



**Anexo II Organigrama funcional del Juzgado
Federal N° 3**



PROPUESTA

Sugiero a los operadores del Poder Judicial de esta Provincia, cuya problemática no escapa a la del resto del país, inicien este proceso de certificación con el apoyo firme de las máximas autoridades, esto es el Superior Tribunal de Justicia, imitando así el criterio de calidad adoptado por las grandes empresas.

Las reparticiones interesadas deberán solicitar al IRAM el asesoramiento del equipo de expertos a fin de acompañar, facilitar y coordinar este emprendimiento. Su concreción permitirá demostrar a los usuarios la capacidad que tienen los Tribunales para cumplir con los requisitos de calidad y los ciudadanos tendrán la convicción (al igual que los clientes con los productos) de que el servicio de justicia mejorará continuamente.-

El objetivo del cambio es facilitar el acceso al servicio judicial, especialmente, de los sectores sociales excluidos o más desprotegidos, garantizándoles una justicia ágil, eficiente y transparente, beneficiando así a la sociedad toda.-

CONCLUSIÓN.

Fue una experiencia personal muy gratificante y enriquecedora realizar esta investigación.

Los requerimientos insatisfechos de los ciudadanos demandan un cambio impostergable. Debemos abandonar el ayer, reorientar recursos hasta hoy comprometidos en el mantenimiento de algo que ya no contribuye a un buen desempeño ni produce resultados óptimos en los trámites judiciales. "La Gestión de Calidad es posible aún con escasez de recursos tecnológicos, debe afrontarse como si estuviésemos en el desierto o en un pantano. Se trata fundamentalmente de un cambio de conductas y de resolver situaciones sin tener todas las comodidades. Si existen posibilidades de incorporar tecnología, mejor, pero es ante todo, un tema de organización "(tex. Dr. H.Q. Lavié).-

Es un método de trabajo que involucra a todos, porque quienes integran una organización participan activamente expresando sus inquietudes y realizando propuestas de modificaciones.-También es aplicable a nuestra vida cotidiana y al desarrollo personal para quienes tenemos la más firme intención de mejorar,.

Como dato ilustrativo, señalo que en el Juzgado Federal de Lomas de Zamora fui recibida por el Dr. Jorge Lancelotti.-

La entrevista duró casi dos horas.-

Obtuve del mencionado profesional parte del material que se volcó en este trabajo.-

Al interrogarle sobre cuál es la clave para iniciar este proceso, aseveró que el cambio de mentalidad lo es, como así también la transparencia total y el trabajo en equipo.-

Informó que tiene dos reuniones mensuales con el personal a su cargo, que consultan sobre los errores y aciertos (los corrigen y mejoran los que ya hacían bien). Que los empleados son continuamente capacitados (llevan un registro de capacitación) y reciben felicitaciones por los logros obtenidos mediante una nota que luego es elevada al Juez.-Este antecedente permanece en el legajo de cada

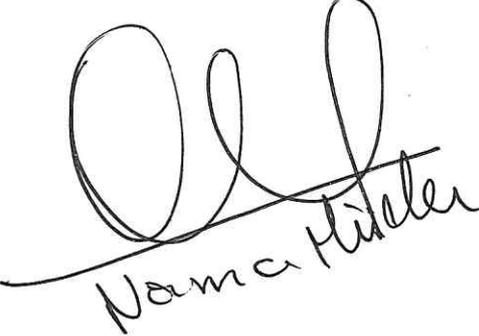
agente involucrado en el sistema de calidad y se lo tiene en cuenta para futuros ascensos.-

Destaco el trato afable, la calidez y sencillez del Dr. Lancelotti. La sensación al despedirlo fue que el sistema de gestión de la calidad es el instrumento que nos puede sacar del caos, hacer una justicia más confiable y justa con la transparencia y celeridad que claman todos los argentinos.

Misiones, como parte de nuestro país, no está exenta de esta aseveración y padece quizás más que otras provincias esta situación porque las variables de orden educativo inciden en una población que no conoce sus derechos y, por lo tanto, no los hace valer.-

Considero que la aplicación de este sistema de excelencia mucho más que un avance organizacional es un mandato ético para quién, como yo, pertenece al sistema judicial y convive a diario con quienes desde distintos lugares, reclaman que en nuestra tierra además de independiente e imparcial, la Justicia sea realmente eficaz, porque es en ella, la Justicia, el pilar sobre el que se edifica una República.—

Finalmente y, desde el lugar de una alumna que culmina su carrera, estimo que este Trabajo de Seminario sólo tendrá sentido si logra despertar el interés por la lectura a otros alumnos, a fin de que profundicen esta investigación y pueda yo, además, aunar los conocimientos recibidos con la experiencia laboral.-



Norma Hinkel

BIBLIOGRAFÍA

1. <http://old.clarin.com/diario/2003/10/08/g-04104.html>
2. <http://www.arsys.es/empresa/acreditaciones/iso9001.html>
3. <http://www.buscarportal.com/articulos/ISO9001.indice.html>
4. <http://www.iram.com.ar/Boletin/Noviembre-03/9.html>
5. http://www.iram.com.ar/Quienes_somos/home.html
6. NORMA INTERNACIONAL ISO 9001 Secretaría Central del ISO, Ginebra, Suiza, 2000
7. Dr. J. Lancellotti: MANUAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, Juzgado Federal de Primera Instancia en lo Civil, Comercial y Contencioso Administrativo N° 3 de Lomas de Zamora, Secretaría N° 8. Buenos Aires, 2003
8. La Revista de Clarín para las Pymes y el Comercio –Septiembre de 2.004.-

Referencias adicionales

- Fotocopia nota de la Revista Gente
- Fotocopia del Certificado ISO 9001 del Juzgado premiado.
- Porro Magdalena. “Como redactar monografías”- técnicas y recursos.. Edit Lonseller, Edición Junio 2003
- Barthes, R. « Lección inaugural ».México. Siglo XXI, 1993.
- Goffman, E. « Relaciones en público ».Madrid. Alianza, 1983.



Hay equipo
La organización
de la Secretaría
de Justicia
de Lomas de Zamora
está dirigida por
la secretaria, en
colaboración con
la Oficina de Lomas
de Zamora.

EL PRIMER JUZGADO PREMIADO POR SU EXCELENCIA

En septiembre de 2003, la Secretaría, N° 8 del Juzgado Federal Lomas de Zamora recibió el primer certificado de calidad ISO 9001, en la historia de la Justicia argentina. Un premio a la celeridad, a la transparencia y a la atención al público en las miles de causas que allí están radicadas. Son un grupo de personas, desde el secretario hasta el último empleado, que reformularon la manera de procesar expedientes sin aumentar recursos, ni sueldos, ni contratar más personal.

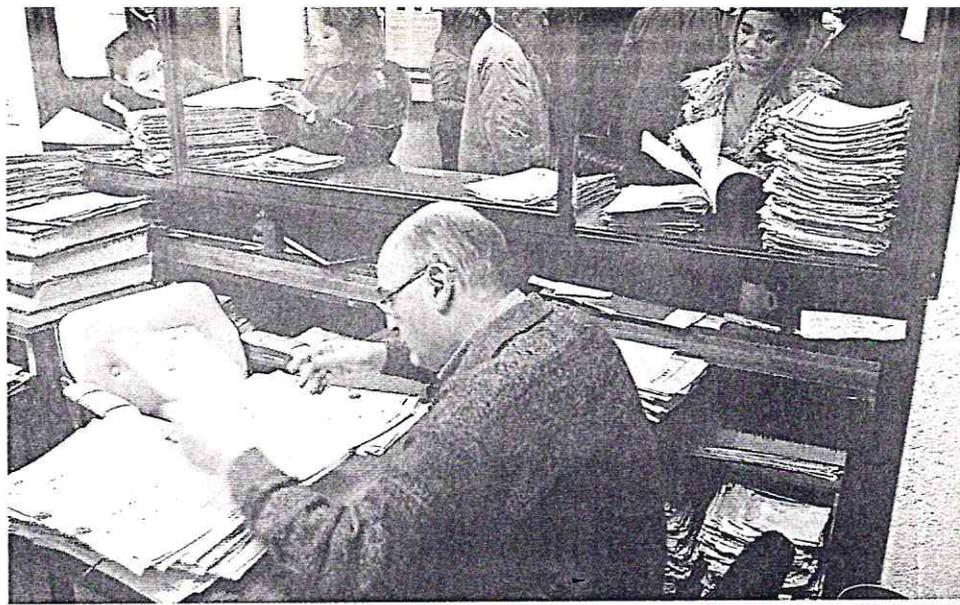
La Justicia rápida y sí es Justicia

El documento detrás del vidrio, colgado sobre la pared lateral de una oficina pequeña, dice que la secretaría N° 8 del Juzgado Federal N° 3 de Lomas de Zamora cumple con los requisitos de la norma. Es un papel brillante que tiene la pompa de los diplomas. Un papel que es mucho más que un papel: es la primera certificación IRAM de calidad recibida por la justicia argentina. "IRAM certifica que la secretaría N° 8 cumple con los requisitos de la norma ISO 9001: 2000", dice. Y es bueno que lo diga.

Los nombres son un poco engorrosos, porque las formas de la justicia lo son. El juzgado federal de primera instancia en lo civil, comercial y contencioso administrativo, a cargo del Juez Gabriel Di Matteo, tiene cuatro secretarías. Una de ellas, la N°8, a cargo del doctor Jorge Lancellotti, se convirtió en septiembre de 2003, en el primer organismo de la justicia en recibir un certificado de calidad. **Calidad y celeridad en la gestión administrativa** de los trámites y procesos, en la tramitación de ciudadanía y pasaportes especiales, en las ejecuciones fiscales y medidas cautelares. En definitiva, en el trabajo que una secretaría realiza (o debería realizar) todos los días.

La Justicia, como poder independiente de la Nación, no termina de despejar cierto escepticismo social que la envuelve interminablemente. Jueces procesados, adoctrinamiento político, y su lentitud en la resolución de causas y expedientes que ha llevado tantas veces a la misma discusión sobre si la justicia lenta es justicia, o no. Por eso, el documento detrás del vidrio, colgado sobre la pared lateral de una oficina pequeña, tiene el valor que tiene: un tiro para la justicia.

El edificio es pequeño. Una puerta angosta junto a una chapa que indica el 186 de la calle Alem, en el centro de Lomad de Zamora. Adentro, una mesa de entradas que, desde las siete de la mañana, recibe la cola de abogados que vienen por sus causas. Más allá se ve una ventana para quienes inician trámites de ciudadanía. "Antes estaban todos juntos en la misma cola. Venía un señor que se quería nacionalizar y mientras se ponía



Entre papeles

La mesa de entradas fue dividida en la atención para abogados (arriba), y la atención para no profesionales, en otro salón del edificio. Izquierda, el doctor Lancellotti muestra las encuestas permanentes de atención al público. A la derecha el certificado de calidad de gestión que recibió el juzgado.

a llenar los formularios, el abogado que tenía detrás no podía despachar documentación. Todo lo que hicimos fue separarlos. Y ahora la atención funciona mucho mejor", dice el doctor Lancellotti, secretario del juzgado.

En la secretaría trabaja una decena de personas, desde el secretario hasta el último empleado. El sueldo promedio es de 800 pesos y no hubo aumentos, ni premios, ni vacaciones extras. "Hubo que reformular el trabajo en la secretaría sin dejar de funcionar como secretaría. Y todo ese esfuerzo fue sólo por gratificación personal. Un día les dije: 'Ustedes lograron ser mejores', y eso fue todo lo que recibieron", comenta Lancellotti.

La secretaría instituyó, como política de calidad, dos reuniones mensuales de todo el equipo. "Allí —explica el secretario— atacamos los errores que pudimos haber tenido y medimos, todo el tiempo medimos la reacción de la gente."

Una de las últimas innovaciones fue la encuesta permanente que se realiza con asesoramiento del Consejo de la Magistratura. Se divide en dos: preguntas a los abogados y preguntas a los no profesionales. El 97 por ciento de los abogados, por ejemplo, se mostró satisfecho o muy satisfecho con la seguridad que recibe la documentación que ellos dejan. Y el 84 por ciento dijo estar

satisfecho con el acceso para entrevistarse con funcionarios y magistrados. Entre los ciudadanos no profesionales, el 91 por ciento mostró satisfacción ante la información obtenida en mesa de entradas. Y el 83 por ciento dijo estar satisfecho con el tiempo de duración de los trámites.

La misma fotocopia se repite en las paredes de la secretaría: "Política de calidad", dice. Es el punto 2 del manual que el juzgado instruyó para el uso de sus empleados. En los ítems siguientes, dice: **1. Agilidad, celeridad y transparencia en la gestión. 2. Satisfacción de los letrados y la comunidad en su conjunto. 3. Fácil accesibilidad a funcionarios y magistrados. 4. Participación activa de todos los integrantes de la secretaría.**

El caso Blumberg, entre todas las cosas sobre las que hizo foco, lo hizo sobre el trabajo de la justicia. Dijo Blumberg que los judiciales no podían seguir trabajando sólo hasta el mediodía, que debían incrementar sus horas de actividad, que sor como todos y que por tanto deben trabajar las ocho horas convencionales. Lo primero que dice Lancellotti es que no desea polemizar con Blumberg. Lo segundo, es esto: "Ojalá hicieran lo que Blumberg pide, así, en vez de trabajar doce horas y cobrar por seis, trabajaría las mismas doce ho

Y EL 91 POR CIENTO DE LAS PERSONAS CONSULTADAS MOSTRO SATISFACCION ANTE LA INFORMACION OBTENIDA EN MESA DE ENTRADAS.



INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACION

IRAM, certifica que:

SECRETARIA Nº 8 DEL JUZGADO FEDERAL DE PRIMERA INSTANCIA EN LO CIVIL, COMERCIAL Y CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO Nº 3 DE LOMAS DE ZAMORA

Alem Nº 168 (1832) - Lomas de Zamora - Pcia. de Buenos Aires

posee un Sistema de Gestión de la Calidad que cumple con los requisitos de la norma:

IRAM - ISO 9001:2000

Cuyo alcance es:

Gestión administrativa de los trámites y procesos que se realizan en la Sec. Nº 8 del Juzgado Fed. De Primera Instancia Civil, Comercial y Contencioso Administrativo Nº 3 de Lomas de Zamora:

Trámites: ciudadanía por naturalización, ciudadanía por opción y pasaporte especial para extranjeros.

Procesos: ejecuciones fiscales, ejecuciones fiscales de AFIP y medidas cautelares.

Certificado de Registro Nº: 9000 - 918

Fecha de Otorgamiento: 2003-09-23

Fecha de Vencimiento: 2006-09-23



Este certificado es válido siempre que la Empresa mantenga en operación, en condiciones satisfactorias, su Sistema de Gestión de la Calidad.

[Signature]
Director de Certificación

[Signature]
Comité General de Certificación

[Signature]
Director General



Miembro de:
IRNet

ras, pero al menos cobraría por ocho".

-¿A qué hora se van de la secretaría?

-A la una y media, jamás. A veces a las tres, a las cuatros, a las cinco. Depende del día, pero ni yo ni ninguno de los integrantes de este equipo trabaja sólo las horas que le corresponde trabajar.

-Pero la percepción general es que la justicia trabaja mal.

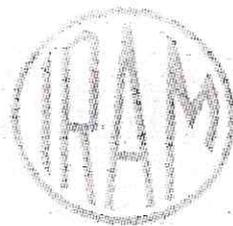
-Y puede ser una percepción justa. Para eso es este trabajo.

Los inspectores del Instituto Argentino de Normalización (IRAM) encargados de certificar pero también del seguimiento de los procesos de calidad una vez certificados, siguen visitando la Secretaría Nº 8. Volvieron seis meses después de la aprobación inicial. Y luego a los 15 meses. Y luego a los 24. "No somos perfectos. Tenemos 40 mil expedientes por procesarlo, que es todo un desafío para nosotros, pero de lo que se trata es de mejorar todo el tiempo y no dejar de mejorar". Le dice un secretario de juzgado en la Argentina. Es bueno que lo diga.

por Alejandro Saselovsky

fotos: Leandro Montini

"NINGUNO DE NOSOTROS TRABAJA SOLO LAS HORAS QUE LE CORRESPONDE TRABAJAR. ACA, AL MEDIODIA SE VAN A NA (DOCTOR LANCELLOTTI A CARGO DE SECRETARIA)



INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACION

IRAM, certifica que:

SECRETARIA Nº 8 DEL JUZGADO FEDERAL DE PRIMERA INSTANCIA EN LO CIVIL, COMERCIAL Y CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO Nº 3 DE LOMAS DE ZAMORA

Alem Nº 168 (1832) – Lomas de Zamora – Pcia. de Buenos Aires

posee un Sistema de Gestión de la Calidad que cumple con los requisitos de la norma:

IRAM - ISO 9001:2000

Cuyo alcance es:

Gestión administrativa de los trámites y procesos que se realizan en la Sec. Nº 8 del Juzgado Fed. De Primera Instancia Civil, Comercial y Contencioso Administrativo Nº 3 de Lomas de Zamora:

Trámites: ciudadanía por naturalización, ciudadanía por opción y pasaporte especial para extranjeros.

Procesos: ejecuciones fiscales, ejecuciones fiscales de AFIP y medidas cautelares.

Certificado de Registro Nº: 9000 - 918

Fecha de Otorgamiento: 2003-09-23

Fecha de Vencimiento: 2006-09-23



Este certificado es válido siempre que la Empresa mantenga en operación, en condiciones satisfactorias, su Sistema de Gestión de la Calidad.

Dirección de Certificación

Comité General de Certificación

Dirección General



Miembro de:



CERTIFICADO DE REGISTRO