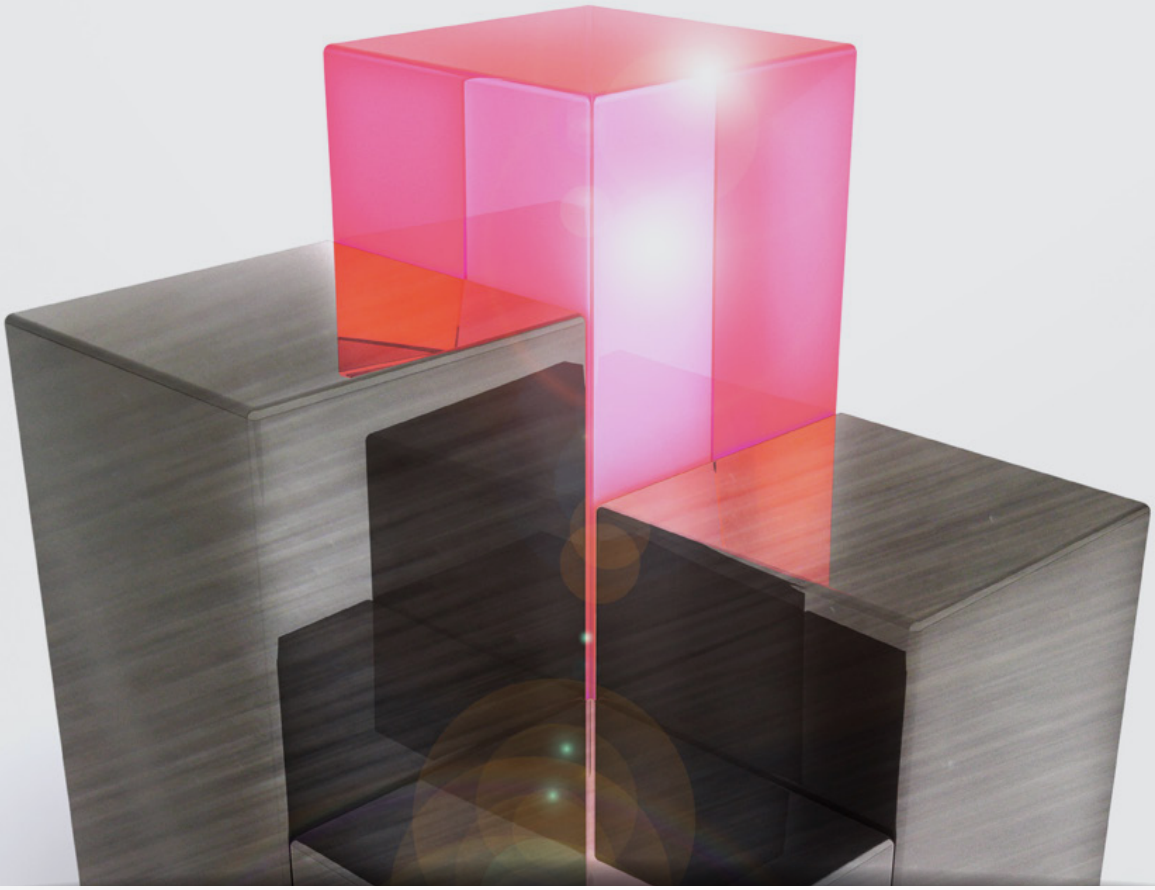
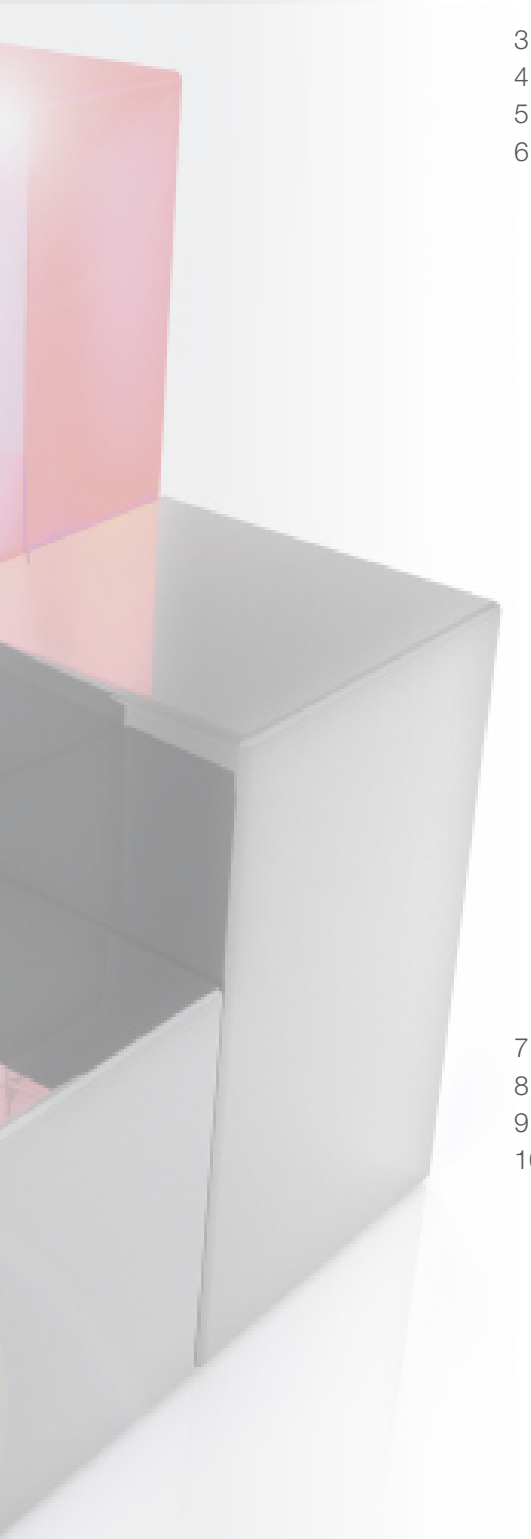


SISTEMA DE CALIDAD

Informes de Modernización Judicial en España

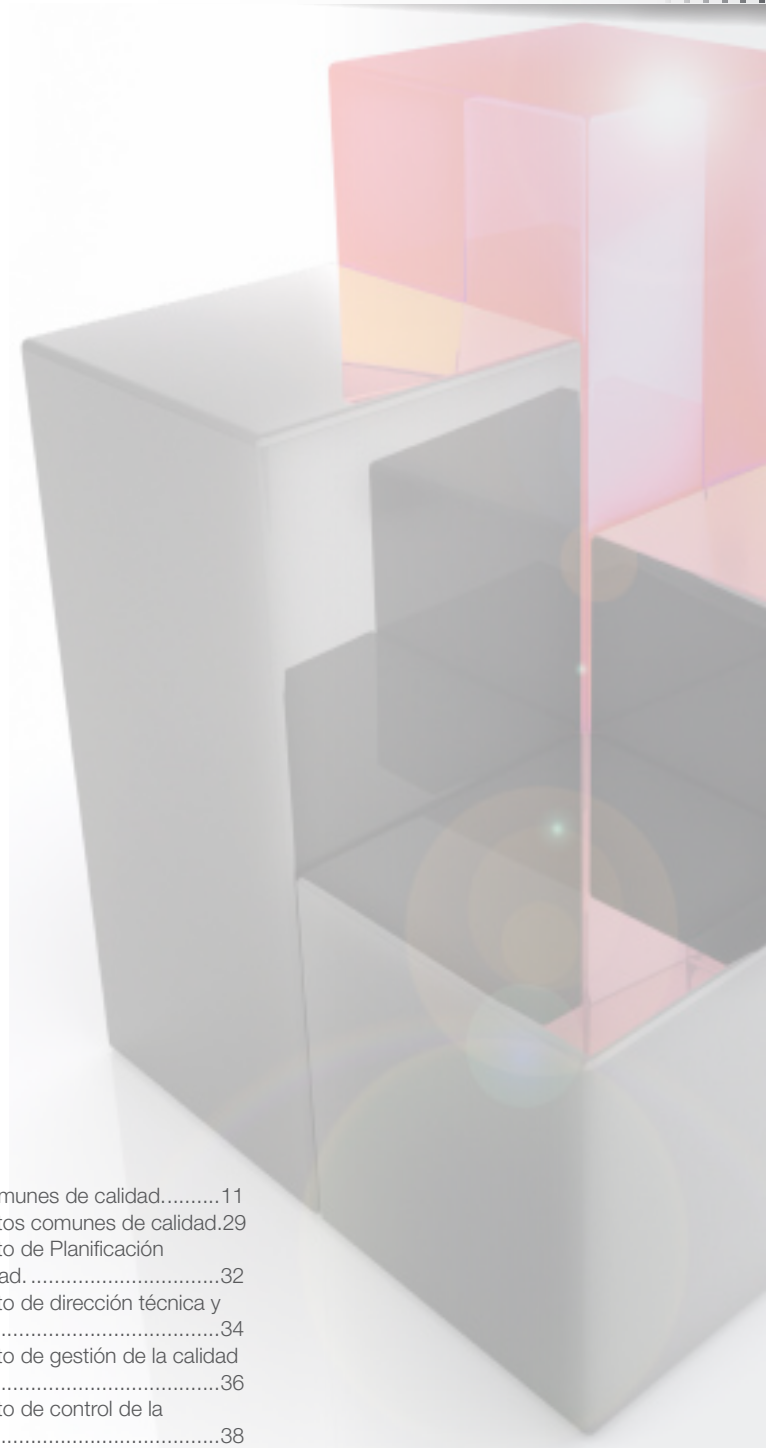
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE JUSTICIA



ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN 4
2. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS 5
   2.1. Abreviaturas 5
   2.2. Definiciones 6
3. RESUMEN EJECUTIVO 8
4. CONTEXTO Y ANTECEDENTES 14
5. JUSTIFICACIÓN 17
6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO 18
   6.1. Modelo 18
   6.2. Objetivos 18
   6.3. Estrategia y ejes de actuación 19
      6.3.1. Nuestro compromiso con la calidad 19
         6.3.1.1. Política de la calidad 19
         6.3.1.2. Objetivos globales de Calidad de la OJ 21
         6.3.1.3. Principios del Sistema de Gestión de la Calidad 21
      6.3.2. Arquitectura institucional de calidad del modelo [N1] 23
         6.3.2.1. Comisión Estatal de Calidad 24
         6.3.2.2. Comisión Territorial de Calidad 25
         6.3.2.3. Equipo de Responsables de Calidad de cada OJ 27
      6.3.3. Manual de Procedimientos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de la OJ 28
         6.3.3.1. Alcance del Manual de Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad 28
         6.3.3.2. Detalle de los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad 32
         6.3.3.2.1. Procesos de planificación estratégica 32
         6.3.3.2.2. Procesos de gestión administrativa y calidad 38
         6.3.3.2.3. Procesos de soporte o apoyo 51
      6.3.4. Herramientas e instrumentos asociados a los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad 52
      6.3.5. Sistema de indicadores comunes de calidad 53
7. RESULTADOS Y MEJORAS OBTENIDAS 55
8. EJEMPLOS / CASOS DE ÉXITO 57
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 60
10. ANEXOS 62
   Anexo I. Reglamento Operativo de la CEC 62
   Anexo II. Reglamento Operativo de la CTC. 62
   Anexo III. El Sistema de Codificación. 62

Edita: **Ministerio de Justicia**
NIPO: **051-11-066-5**



ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Arquitectura Institucional de la OJ.....9
Figura 2. Responsables de calidad de la OJ..10
Figura 3. Objetivos globales de calidad de la OJ 21
Figura 4. Flujograma de planificación estratégica de la calidad. 33
Figura 5. Flujograma de dirección técnica y operativa. 35
Figura 6. Flujograma de gestión de la calidad.37
Figura 7. Flujograma de control de la documentación. 39
Figura 8. Flujograma de acciones correctivas y preventivas. 41
Figura 9. Flujograma de auditorías internas. ..43
Figura 10. Flujograma de satisfacción del cliente. Encuestas. 45
Figura 11. Flujograma de satisfacción del cliente. Focus Group. 46
Figura 12. Flujograma de prestación del servicio. 48
Figura 13. Flujograma de mejora continua.....50
Figura 14. Premisas de los indicadores de calidad. 54

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Procesos comunes de calidad.....11
Tabla 2. Procedimientos comunes de calidad.29
Tabla 3. Procedimiento de Planificación estratégica de la calidad. 32
Tabla 4. Procedimiento de dirección técnica y operativa. 34
Tabla 5. Procedimiento de gestión de la calidad 36
Tabla 6. Procedimiento de control de la documentación. 38
Tabla 7. Procedimiento de acciones correctivas y preventivas. 40
Tabla 8. Procedimiento de auditorías internas.42
Tabla 9. Procedimiento de satisfacción del cliente.....44
Tabla 10. Procedimiento de prestación del servicio. 47
Tabla 11. Procedimiento de mejora continua. 50
Tabla 12. Procedimiento de gestión de los sistemas de información. 51
Tabla 13. Procedimiento de gestión de los sistemas TIC.....51
Tabla 14. Procedimiento de recursos humanos y formación. 52
Tabla 15. Herramientas del Modelo de Referencia. 53

1. PRESENTACIÓN

En las últimas décadas, el concepto de calidad y excelencia ha comenzado a permear el entorno de las Administraciones Públicas, siendo hoy un término de referencia que no puede ser ignorado por éstas; prueba de ello son las diferentes iniciativas y experiencias que se han venido desarrollando tanto en España como en el entorno internacional.

En particular, la introducción de herramientas de calidad en la Administración de Justicia responde a la demanda, por parte de la sociedad, de una Justicia más abierta y capaz de dar servicio a los ciudadanos con una mayor agilidad, disposición y eficacia, en la que los tiempos de respuesta sean razonables y que utilice el mismo lenguaje y las mismas herramientas de comunicación que dicha sociedad requiere.

El **Plan Estratégico de Modernización de la Justicia 2009-2012 (PEM)**, contempla, en el primero de sus seis ejes, la consideración de la Administración de Justicia como un servicio público de calidad que contribuye al logro de los objetivos estratégicos de modernizar e innovar en la Administración Pública para crear valor y servir mejor a las necesidades de los ciudadanos.

En cumplimiento de este eje estratégico surge el ***Sistema de Calidad Judicial (SICAJ)***.

Esta iniciativa responde al compromiso de la Administración de Justicia por mejorar, incorporando la calidad como una herramienta de gestión sistemática que permita dotar a las organizaciones de la metodología e instrumentos necesarios para avanzar en el proceso de mejora continua.

Con el desarrollo del Proyecto, y la puesta a disposición de los documentos y herramientas asociadas, se persiguen los siguientes objetivos específicos:

- Disponer de un **modelo reconocible de Sistema de Gestión de Calidad Judicial** que cada Administración Pública pueda considerar para su traslado a los Juzgados, Tribunales y Oficinas Judiciales (OJ) de su territorio.
- Determinar **las características y requisitos** que debe de contemplar el sistema de gestión de calidad aplicable al Sector Justicia.
- Ofrecer y poner a disposición de las Administraciones Públicas distintas **herramientas e instrumentos metodológicos** para la implantación efectiva del sistema de gestión de calidad en su territorio.

En particular, el documento ofrece un apoyo continuo y guiado en el aprendizaje de los diferentes ejes que se han trabajado en el SICAJ, de manera que una lectura comprensiva del mismo proporcionaría el conocimiento necesario para poder entender el cambio cultural y el aporte de valor que ofrece al Sector Justicia un sistema de gestión orientado a la calidad frente a un sistema clásico. Además, permitirá comprender la innovación de la inserción de un sistema de calidad judicial en la Administración, inculcando los valores de la mejora continua entre el total del personal de Justicia.

También se detallarán los resultados obtenidos tras su implantación en las OJ.

2. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

A continuación, se recogen algunas definiciones y abreviaturas que aparecen en el presente documento y en los anexos al mismo.

2.1. Abreviaturas

A lo largo del documento, para referirse a determinados órganos, instituciones, sistemas o documentos, se emplean una serie de abreviaturas relacionadas con los mismos. Se exponen a continuación, en este apartado, las más significativas:

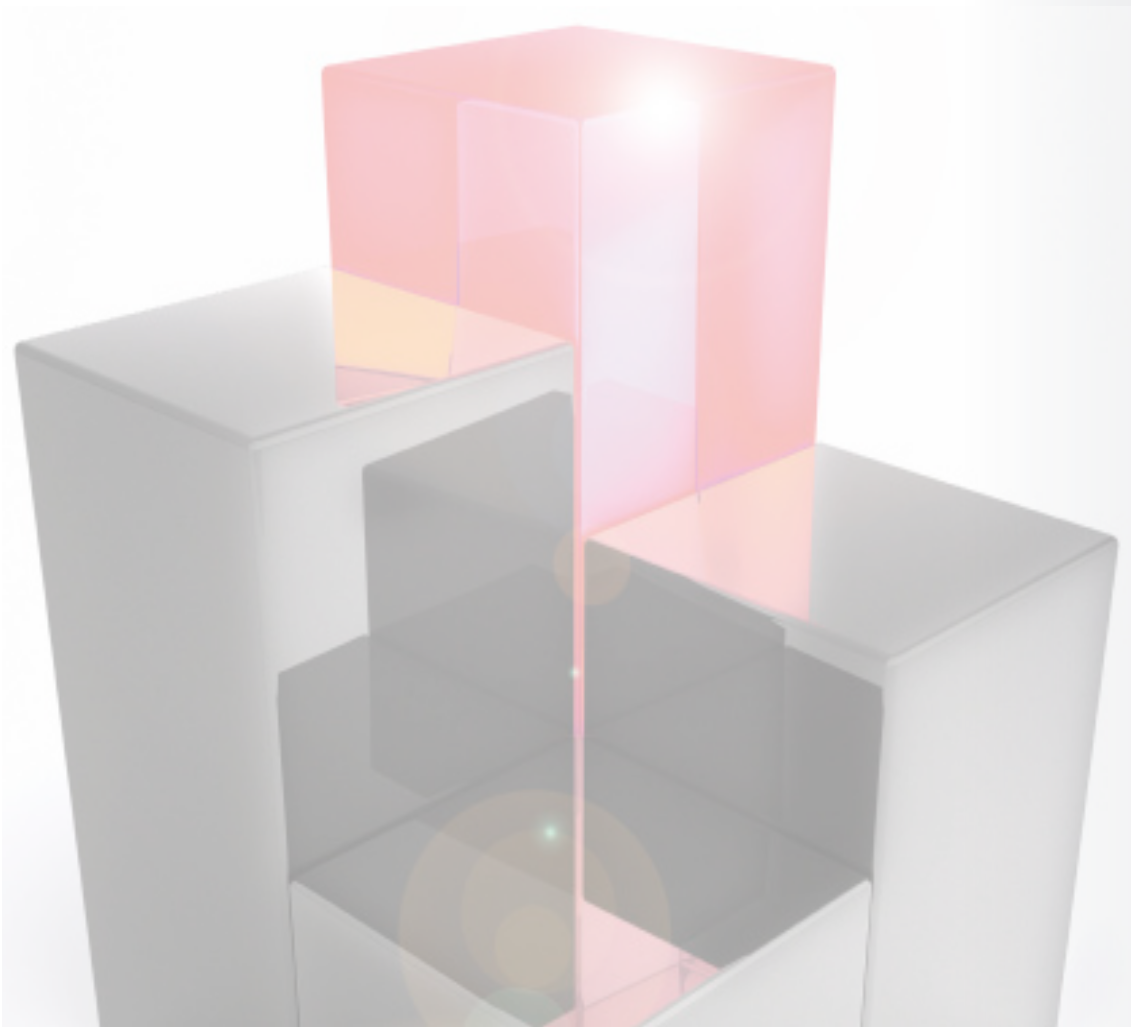
ABREVIATURA	DEFINICIÓN
CEC	Comisión Estatal de Calidad
CC.AA.	Comunidades Autónomas
CGPJ	Consejo General del Poder Judicial
CTC	Comisión Territorial/Autonómica de Calidad
EJE	Expediente Judicial Electrónico
FGE	Fiscalía General del Estado
MJU	Ministerio de Justicia
OJ	Oficina Judicial
PDM	Procedimiento
PEC	Plan Específico de Calidad
PEM	Plan Estratégico de Modernización
PRO	Proceso
SICAJ	Sistema de Calidad Judicial
SSCCPP	Servicios Comunes Procesales
SCG	Servicio Común General
SCOP	Servicio Común de Ordenación del Procedimiento
SCEJ	Servicio Común de Ejecución
UPAD	Unidad Procesal de Apoyo Directo

2.2. Definiciones

Para la adecuada y correcta comprensión de algunos de los conceptos a los que se refiere este documento, se facilitan unas definiciones asociadas a la calidad y que son utilizadas con frecuencia a la hora de explicar los procesos y procedimientos del sistema de calidad elaborado. A continuación se detallan las más ilustrativas:

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Acción correctiva	Acción tomada para eliminar las causas de una No Conformidad, de un defecto o cualquier otra situación indeseable existente, para impedir su repetición.
Acción preventiva	Es una acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad potencial o para realizar Mejoras de la Calidad.
Auditoría interna	Es el proceso que se dedica a verificar de un modo continuo el correcto funcionamiento de todos los procedimientos de la organización, y garantizar que éstos se ejecutan conforme a los estándares de calidad fijados.
Calidad	Conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.
Catálogo de Servicios	Define los servicios a prestar a los usuarios por cada uno de los Servicios Comunes Procesales (SSCCPP).
Incidencia	Se define como toda situación inesperada y anómala que se presenta durante la realización de las actividades y tareas del proceso y que puede producir desviaciones en la planificación o dificultades en la prestación del servicio.
Indicador	Valor cuantitativo que mide la eficacia de un proceso.
Manual de Procedimientos	Identifica y define los procesos y procedimientos que nos va a permitir implantar un SISTEMA DE CALIDAD basado en la gestión por procesos.
No Conformidad	Incumplimiento de un requisito especificado. Es una evidencia de desviaciones respecto a las características especificadas en cualquier proceso que influyan en el incumplimiento de lo acordado o en la mala prestación de los servicios establecidos, de manera que se interrumpa la prestación del servicio durante un tiempo.
Plan Específico de Calidad (PEC)	Establece el conjunto de actuaciones definidas para planificar el despliegue e implantación de las actividades e iniciativas de calidad propuestas para controlar, mejorar y consolidar los procesos y servicios prestados por cada Oficina Judicial.
Proceso	Conjunto de actividades que transforman entradas en salidas.
Producto	Resultado de actividades o de procesos.
Registro	Documento que proporciona evidencia objetiva de actividades realizadas o de resultados obtenidos.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Revisión	Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.
Sistema de la Calidad	Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad.
Unidad Organizativa	Cada uno de los Departamentos o Servicios en los que se estructura la OJ.
Validación	Confirmación, mediante el examen y la aportación de evidencias objetivas, de que se han cumplido los requisitos particulares para una utilización específica prevista.
Verificación	Confirmación mediante el examen y la aportación.



3. RESUMEN EJECUTIVO

El presente apartado recoge las principales características y componentes que conforman el **SICAJ**, es decir, describe la política, los principios, compromisos, objetivos globales, procesos y responsabilidades que, en materia de calidad, son necesarios para conseguir el aseguramiento de la calidad de los servicios prestados y con ello lograr la satisfacción de los clientes.

El pasado **13 de abril de 2011 la Comisión Estatal de Calidad (CEC) aprobó por unanimidad el SICAJ**, validando la estructura general, la política y los principios generales del sistema de gestión de la calidad reconocible o común a todas las Administraciones y Organismos de la Justicia española. El Modelo de Calidad Judicial puede consultarse al completo en la web del Ministerio.

El compromiso con la calidad parte de la Carta de Derechos de los Ciudadanos ante la Justicia y del PEM 2009 -2012, donde se expone la necesidad de lograr una justicia de mayor calidad, capaz de dar un servicio a los ciudadanos con mayor agilidad y eficacia.

El resumen ejecutivo del **SICAJ** se expone en **cinco bloques diferenciados**: el Compromiso con la calidad de la Administración de Justicia, la Arquitectura institucional, los procesos y procedimientos del sistema, las herramientas e instrumentos para su implantación y el sistema de Indicadores Comunes de Calidad.

3.1. Compromiso con la Calidad

El compromiso con la calidad reflejado en el SICAJ parte de la Carta de Derechos de los Ciudadanos ante la Justicia y del PEM 2009 -2012, donde se expone la necesidad de lograr una justicia de mayor calidad, capaz de dar un servicio a los ciudadanos con mayor agilidad y eficacia. Éste **se refleja en la política, los objetivos globales y los principios del SICAJ** que se muestran a continuación:

3.1.1. Política de calidad judicial

"La Administración de Justicia tiene como política de calidad satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de cada uno de sus usuarios, en un marco de innovación y aprendizaje continuo, mediante la prestación de servicios de gestión y apoyo a la aplicación de las leyes procesales, que garanticen un alto valor añadido y estén constantemente en proceso de mejora, a fin de asegurar el cumplimiento de los principios de agilidad, eficacia, eficiencia, transparencia, racionalización por el trabajo y responsabilidad por la gestión, que inspiran la organización de este nuevo modelo de organización judicial. Para ello, cuenta con personal cualificado y comprometido y con mecanismos de mejora continua de sus procesos y servicios, que alineados en un Sistema de Gestión de la Calidad, permitirán incrementar el valor de mismos y conseguir el máximo grado de confianza y credibilidad de todos sus usuarios"

3.1.2. Objetivos globales de calidad

1. **Una justicia orientada al cliente**: escuchando las necesidades de cada uno de ellos.
2. **Una justicia basada en la mejora** continua.
3. **Una justicia innovadora**: siendo la innovación y el aprendizaje constante las claves para la mejora continua del servicio.

4 **Una justicia transparente**: poniendo la información a disposición del ciudadano y facilitando la comprensión de la misma.

5 **Una justicia cualificada:** en la que se incentive a los funcionarios a trabajar bajo la cultura de la calidad, y desarrollar en ellos las destrezas necesarias para gestionarla.

3.1.3. Principios del Sistema de Gestión de la Calidad

El modelo de gestión de la calidad judicial se asienta sobre **nueve principios** irrenunciables y compatibles entre sí: el enfoque al usuario, el liderazgo, el enfoque basado en procesos y de sistema para la gestión, el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, la mejora continua, la colaboración entre organizaciones, y las relaciones mutuamente beneficiosas para el proveedor. El correcto uso de los **principios del SICAJ** garantizará una mejora del desempeño y optimizará la creación de valor de la Justicia.

3.2. Arquitectura institucional

La organización del sistema de calidad está estructurada en **tres niveles complementarios** que responden a los diferentes objetivos que se persiguen con la creación de cada una de ellas, en particular, **la CEC, la Comisión Territorial de Calidad (CTC), y los Equipos de Responsables de Calidad de cada OJ, Juzgado o Tribunal.**

A continuación, como ilustrativo se presenta la arquitectura institucional de la OJ:

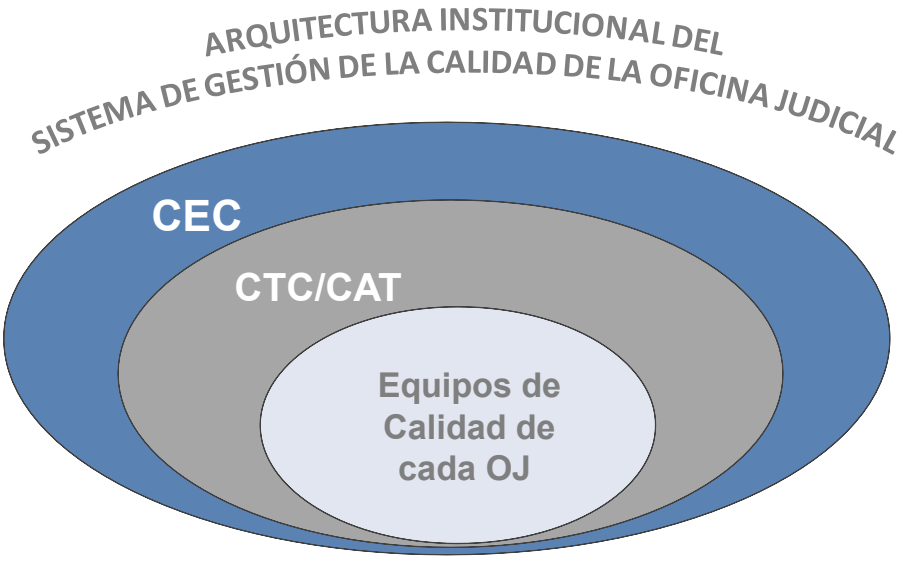


Figura 1. Arquitectura Institucional de la OJ.

- C**omisión Estatal de Calidad, CEC**. Constituye un espacio de cooperación y colegiación de esfuerzos para garantizar la calidad y la mejora continua de los procesos y servicios judiciales.

  La **CEC** se constituyó el 2 de noviembre de 2010 y cuenta, entre otros, con la presencia de las Comunidades Autónomas (CC.AA) con competencias transferidas en materia de Justicia, el Consejo General del Poder Judicial

(CGPJ) y la Fiscalía General del Estado (FGE). En esta Comisión se establecen reuniones periódicas y grupos de trabajo para compartir buenas prácticas y trabajar conjuntamente en materia de gestión de la calidad.

- **Comisión Territorial de Calidad, CTC** u órgano que a nivel autonómico o territorial es el encargado de promover la implantación y el cumplimiento de los objetivos de calidad en cada uno de los partidos judiciales de su territorio, y con ello poner en marcha y promover el SICAJ, respondiendo a las directrices y orientaciones emanadas de la CEC.

- La **CTC** está formada por un representante del Ministerio de Justicia (MJU), secretario de gobierno, secretario coordinador provincial, directores de los Servicios Comunes, un secretario representante de las Unidades Procesales de Apoyo Directo (UPAD), el presidente del Tribunal Superior de Justicia, decano, presidente de la Audiencia Provincial, magistrado de calidad designado por el CGPJ y el fiscal superior de la CCAA.

- **Equipo de Responsables de Calidad**, también denominado Función Calidad, en el sistema, se concibe como el equipo responsable de implantar y mantener el SICAJ en cada organismo, por medio de un conjunto de actividades que aseguran la plena satisfacción de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de los servicios prestados.

A continuación, como ilustrativo se presenta el Equipo de Responsables de Calidad de la OJ:

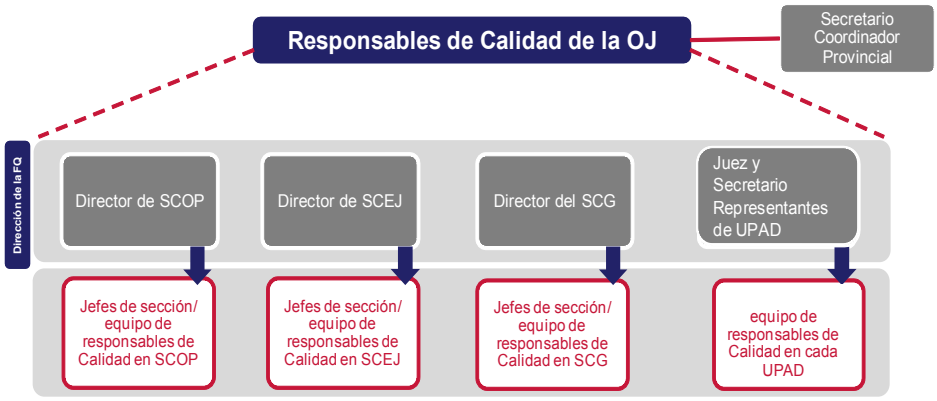


Figura 2. Responsables de calidad de la OJ.

La arquitectura institucional existente responde a la idea de trabajar de forma piramidal en la calidad de la Administración de Justicia, de tal manera que la mejora continua de la prestación de servicios se fomente en las OJ y se gestione por los propios funcionarios que trabajan en ellas.

3.3. Procesos y procedimientos del Sistema de Calidad

Para facilitar la correcta implantación del SICAJ y lograr los objetivos planteados, se han desarrollado procesos y procedimientos. Su adopción garantizará el despliegue de la filosofía de mejora continua para lograr una mayor eficiencia de la organización.

El SICAJ ha sido articulado en tres grupos de procesos:

- **Procesos estratégicos**, vinculados al ámbito de responsabilidades de la dirección, se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y aquellos ligados a la toma de decisiones estratégicas.
- **Procesos de gestión administrativa y calidad**, ligados a la implantación de las decisiones estratégicas en materia de calidad, su análisis y seguimiento.
- **Procesos de soporte**, que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (humanos y materiales).

La misión y el alcance de cada uno de los procesos que conforman estos grupos evidencian un compromiso con la calidad y la mejora continua de todas las administraciones que los adopten.

Además, los procesos y procedimientos que se describen en el SICAJ hacen factible el uso de una metodología de trabajo y criterios de gestión uniformes en los organismos en los que se implante el sistema. Su propósito es facilitar la prestación de servicios homogéneos, de modo que éstos sean más ágiles y se pueda así aportar una mayor satisfacción a los usuarios o clientes.

La relación de los procesos comunes de calidad que conforman la estructura básica reconocible del SICAJ se presenta en la tabla mostrada a continuación:

GRUPO DE PROCESOS	PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Proceso de toma de decisiones y su planificación	• Procedimiento de Planificación estratégica de la calidad
	Proceso para la dirección y análisis	• Procedimiento de dirección técnica y operativa. • Procedimiento de gestión de la calidad
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD	Proceso de documentación	• Procedimiento del control de documentación
	Proceso de detección y gestión de errores e inactividades	• Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas
	Proceso de auditorías internas	• Procedimiento de auditorías internas
	Proceso de satisfacción del cliente	• Procedimiento de satisfacción del cliente
	Proceso de medición y análisis de la prestación del servicio	• Procedimiento de medición de la prestación del servicio • Procedimiento de mejora continua
SOPORTE O APOYO	Proceso de gestión de medios materiales y recursos humanos	• Procedimiento de gestión de los sistemas de información • Procedimiento de la gestión de los Sistemas TIC • Procedimiento de gestión de recursos humanos y formación

Tabla 1. Procesos comunes de calidad.

3.4. Herramientas e Instrumentos asociados a los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad.

El SICAJ también incluye un sistema de **herramientas e instrumentos** de apoyo para facilitar la adecuada ejecución de los procesos y procedimientos, como información sobre instrucciones, formularios u otros documentos de apoyo para una ejecución más fluida, incluyendo adicionalmente una referencia al conjunto de herramientas y aplicaciones informáticas, y cualquier otro sistema de información que pueda auxiliar el correcto desarrollo de las actividades de la organización.

3.5. Sistema de indicadores comunes de calidad

El sistema de indicadores comunes de calidad es una herramienta común de medida, aplicable al total de las Administraciones e Instituciones de Justicia que prestan servicios judiciales. El sistema permite conocer la calidad de la gestión de los servicios judiciales y, en base a ellos, realizar análisis y recomendaciones oportunas para la optimización del funcionamiento de los mismos.

El sistema de indicadores comunes de calidad **fue validado en el seno de la CEC el 13 de abril de 2011.**

3.6. Ámbito de aplicación y fases de implantación del Sistema de Calidad Judicial

El **SICAJ**, desarrollado para el ámbito de la Administración de Justicia, constituye el modelo base y de referencia de los sistemas de gestión de calidad del sector. En este sentido, es de destacar su aplicación como referencia tanto para estructurar los programas de calidad del Expediente Judicial Electrónico (EJE) como para el desarrollo del sistema de gestión de calidad de la Oficina Fiscal.

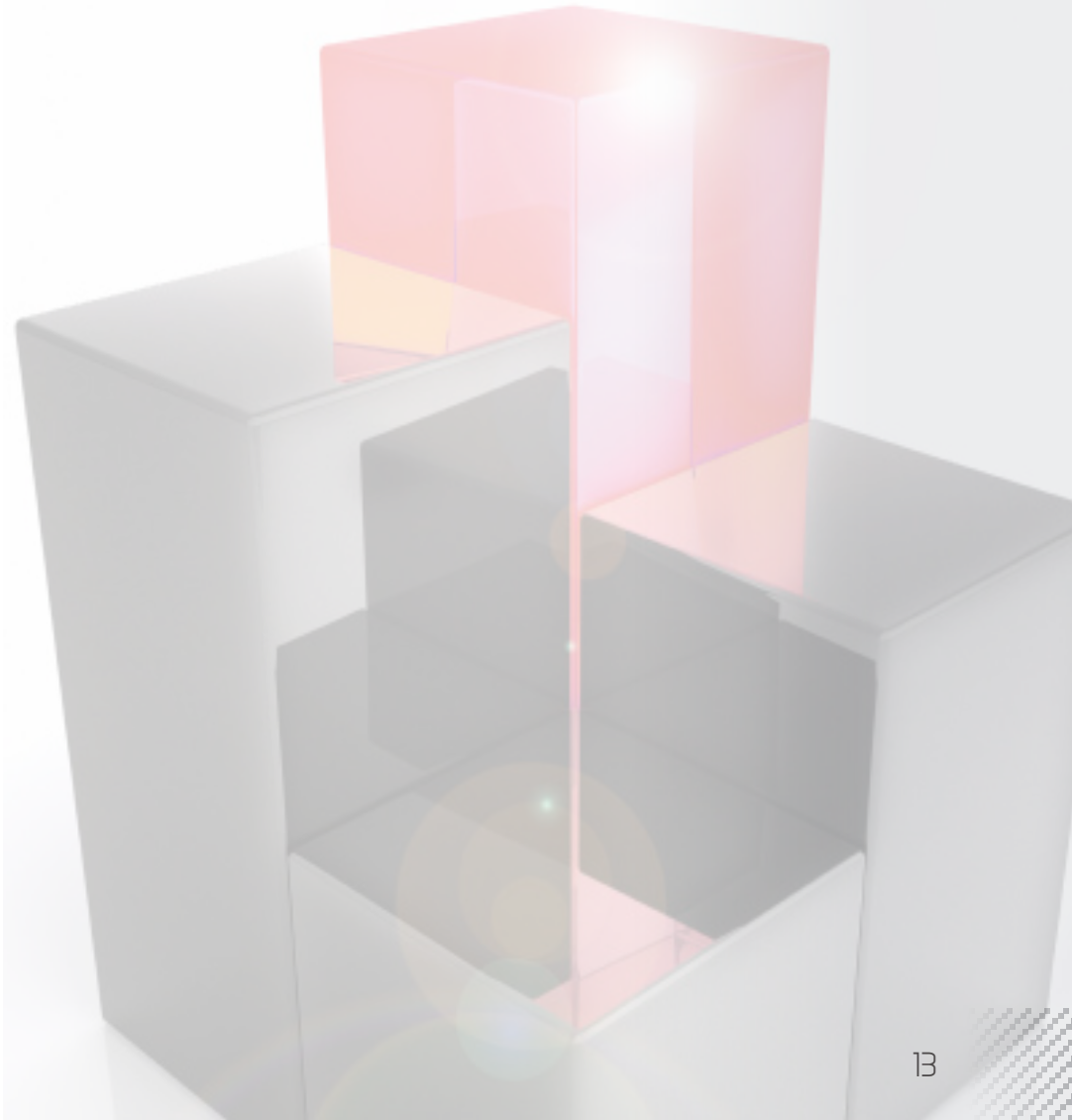
Su carácter ambicioso e innovador en el sector aconseja realizar la implantación del mismo **a través** de una **planificación temporal estructurada en fases** claramente diferenciadas. Así pues, se destaca:

1. Una **primera fase** de constitución de la arquitectura institucional, en donde:
   - Se realice la **presentación del sistema a la alta dirección** de los organismos y se planifique la puesta en marcha del sistema.
   - Se elabore el **PEC** de cada organismo y se planifique su puesta en marcha.
2. Una **segunda fase** de implantación del PEC, en donde, por cada una de sus fases:
   - Se debe **formar a los miembros de los Equipos de Responsables de Calidad** en cómo deben implantar cada una de las líneas de actuación.
   - Se deben **implantar las líneas de actuación** contempladas en el PEC, reforzando el seguimiento de esta implantación por parte de la dirección.
   - Es necesario **documentar, tras finalizar** cada fase, los resultados obtenidos en la misma.

3 Una **tercera fase** de puesta en común de resultados y planificación de las acciones a acometer en el siguiente PEC.

- Tras finalizar cada fase del PEC, es necesario **comunicar y difundir** los resultados obtenidos a todo el personal de la organización.
- El éxito del SICAJ se basa en la **participación activa** de todo el personal de los organismos en dónde éste se implante. Por tanto, es primordial mantener activa esta participación, así como la comunicación y difusión de los resultados obtenidos con la misma.
- Asimismo, es fundamental, tras finalizar la implantación del PEC, r**eflexionar sobre los resultados** obtenidos en todas las fases de dicho plan, y utilizar estas reflexiones como in put para la elaboración del PEC del siguiente periodo.

Es importante trabajar en pro de la **sostenibilidad del SICAJ**. En este sentido, el papel del MJU es clave. El apoyo y empuje del personal del Ministerio involucrado en materia de calidad debe ser constante en el tiempo. El MJU debe trabajar activamente como sustento del sistema en cada uno de los organismos donde se implante y como líder de las reuniones de la CEC.



Este sistema parte de la premisa de que el usuario, ya sea interno (jueces, magistrados, fiscales) o externo (abogados, procuradores, ciudadanos...), constituye el centro de la organización, y toda iniciativa o compromiso debe estar orientado a la satisfacción de éste, creando una dinámica de mejora continua.

4. CONTEXTO Y ANTECEDENTES

El **preámbulo de la Carta de Derechos de los Ciudadanos ante la Justicia** señala: "*En los umbrales del siglo XXI la sociedad española demanda con urgencia una Justicia más abierta que sea capaz de dar servicio a los ciudadanos con mayor agilidad, calidad y eficacia, incorporando para ello métodos de organización e instrumentos procesales más modernos y avanzados*".

En esta línea, también **el PEM 2009-2012** contempla en su misión "*Prestar tutela judicial accesible, efectiva, sin dilación y con todas las garantías, en estricta conformidad con la Constitución, los instrumentos internacionales y demás normas del ordenamiento jurídico, ofreciendo siempre excelencia en la calidad de atención a todos los usuarios y usuarias*".

Dentro de este marco, una de las iniciativas más importantes llevadas a cabo por parte del MJU, ha sido el desarrollo e implantación del **SICAJ**, modelo reconocible para todas las administraciones e instituciones del sector y de aplicación en todo el ámbito de la Administración de Justicia.

Este sistema parte de la premisa de que **el usuario**, ya sea interno (jueces, magistrados, fiscales) o externo (abogados, procuradores, ciudadanos...), constituye el **centro de la organización**, y toda iniciativa o compromiso debe estar orientado a la **satisfacción** de éste, creando una dinámica de mejora continua.

Constituye un marco de referencia y una guía a través de la cual se analizan, evalúan y establecen procesos de mejora en las OJ. A través del mismo, se dota a las distintas administraciones de **la metodología e instrumentos necesarios** para asumir y avanzar en el necesario proceso de mejora continua, y poder **dar respuesta a las crecientes demandas ciudadanas**.

El SICAJ elaborado y presentado **se fundamenta** en el conocimiento y las iniciativas de calidad desarrolladas por diversas administraciones con competencias en materia de Justicia e Instituciones como el CGPJ o el Ministerio Fiscal. En este sentido, es destacable el conocimiento y la experiencia acumulada durante más de diez años por el CGPJ en materia de calidad y atención al ciudadano, que ha inspirado los procesos y procedimientos asociados a la satisfacción del cliente del sistema de calidad.

Los **objetivos** que se perseguían con la creación de este SICAJ eran:

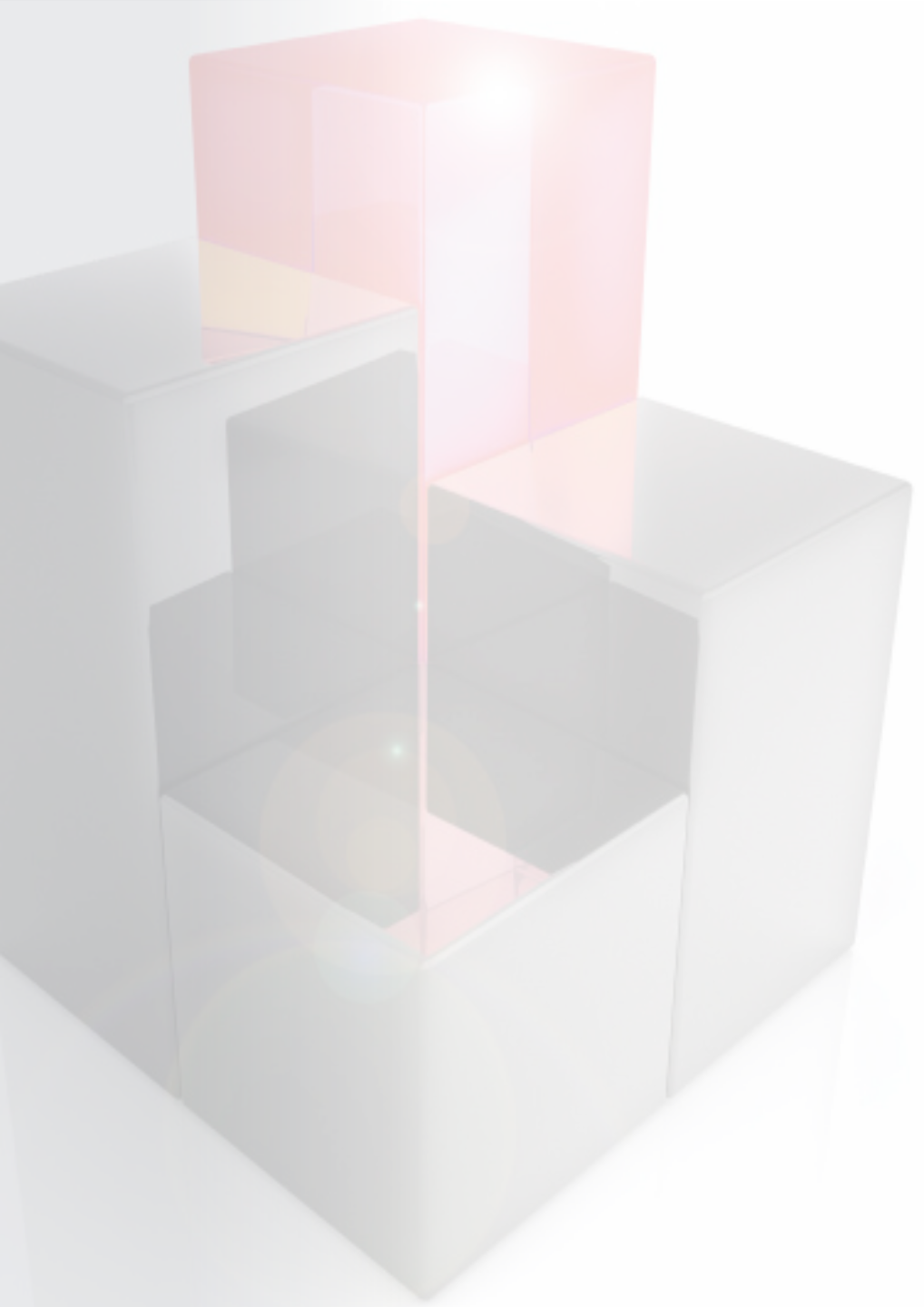
- Determinar las características y requisitos que debe de contemplar el sistema de calidad aplicable al sector Justicia.
- Disponer de un modelo reconocible, el SICAJ, que cada Administración Pública pudiera considerar como propio.
- Ofrecer y poner a disposición de las Administraciones Públicas distintas herramientas e instrumentos metodológicos para la implantación efectiva del sistema de calidad en su ámbito competencial.

En definitiva, el SICAJ constituye un marco de referencia para impulsar y establecer la gestión de la calidad en las Administraciones de Justicia e Instituciones competentes, considerando las características y particularidades de cada una de ellas.

Describe la política, compromisos, procesos y responsabilidades que en materia de calidad son necesarios para conseguir el aseguramiento de la calidad de los servicios prestados y, por ende, la satisfacción de los usuarios de las oficinas en la que se implanta el mismo.

- También comprende la estructura organizativa, los procesos, los procedimientos, los instrumentos y herramientas asociados a los mismos, y un conjunto de indicadores para determinar y aplicar la política y los objetivos de la calidad de la Oficina al objeto de asegurar que sólo se presten al cliente servicios garantes, en particular:
  - La **política y objetivos** de calidad, como punto de referencia para la dirección de las oficinas, fijando los resultados esperados, de manera que éstas orientan su actividad a la consecución de los mismos.
  - Unos **principios** para conducir las oficinas hacia la mejora continua.
  - Una **arquitectura institucional** en tres niveles complementarios (la CEC, las CTC y los equipos de responsables) que:
  - **Fomenta la colegiación de esfuerzos** y el intercambio de buenas prácticas y experiencias en materia de organización, calidad y mejora.
  - **Impulsa la adopción de objetivos comunes** hacia los que converjan los esfuerzos de mejora en las OJ.
  - **Garantiza la puesta en marcha y el buen funcionamiento** del enfoque de gestión por procesos en la OJ , y los mecanismos y herramientas de control de la calidad de los mismos.
  - **Asegura el seguimiento y la continuidad en el tiempo** del sistema de calidad, así como la potenciación de sus resultados.
  - **Permite la mejora y evolución** del sistema de calidad.
- Un **conjunto de procesos** que aseguran la correcta implantación y desarrollo del SICAJ y evidencien un compromiso con la calidad, al más alto nivel, el de la alta dirección. La adopción de esta estructura de procesos garantizará el despliegue de la filosofía de mejora continua, para lograr una mayor eficiencia de la organización.
- El Modelo del SICAJ, al ser un sistema de gestión basado en la gestión por procesos, debe identificar el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar las actuaciones en materia de calidad, definidas a través de los **procedimientos de gestión**.
- Un sistema de **herramientas e instrumentos** de apoyo para garantizar la adecuada ejecución de los procesos y procedimientos mediante la utilización de los mismos.
- Un **conjunto de indicadores** que permita conocer la calidad de la gestión de la Oficina, facilitando la identificación de cuellos de botella en la operativa diaria de las OJ y, por tanto, proponer e implantar acciones de mejora en la misma.

Como se ha comentado en el apartado anterior, el pasado **13 de abril de 2011 la CEC aprobó por unanimidad el SICAJ**, validando la estructura general, la política y los principios generales reconocibles o comunes a todas las Administraciones y Organismos de la Justicia española.



5. JUSTIFICACIÓN

La mejora continua en una organización, ya sea pública o privada, que comparte una filosofía de calidad total o excelencia, implica por naturaleza que todo escenario es mejorable. En este sentido, la búsqueda de la excelencia **como mecanismo para lograr cumplir con las expectativas del usuario** debe contemplar la mejora continua de los resultados.

Un modelo de calidad es un marco de referencia y una guía a través del cual se pueden **analizar, evaluar y establecer** procesos de mejora en las organizaciones. Adoptar estos modelos permite entonces:

- Disponer de un instrumento valioso de **búsqueda de la excelencia**.
- **Comprender** de forma sencilla los aspectos y elementos más importantes de **una organización**.
- **Establecer criterios de comparación** con las mejores prácticas de otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

Para la determinación del Modelo de Calidad Judicial, se analizó, dentro de la totalidad de normas y modelos de gestión de la calidad existentes, aquellos que destacan especialmente en la Administración Pública:

- El **Modelo de Autoevaluación EFQM de Excelencia**, reconocido internacionalmente.
- El **Modelo de Autoevaluación EVAM**, también referente en el ámbito de las Administraciones Públicas. El Ministerio de Administraciones Públicas adaptó el modelo EFQM de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) a la Administración Pública y éste fue validado por el Club Excelencia en Gestión vía Innovación.
- El modelo contemplado por la familia de normas **ISO: 9000**, puesto que en el camino de la gestión de la calidad y su certificación, los sistemas bajo las normas ISO 9000 son los más reconocidos a nivel mundial.

La elección y/o adaptación del modelo de calidad más adecuado al sector Justicia debía tener su origen en una evaluación integral de los servicios, utilizando para ello un modelo de referencia que permitiera establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para su diagnóstico e identificación de áreas de mejora.

En este sentido, desde el Ministerio se detectó la **necesidad de elaborar un sistema de calidad *ad-hoc* para la Justicia**, un modelo que recogiera, de los modelos de autoevaluación y la Norma ISO 9000, los requerimientos para el aseguramiento de la calidad y que se adaptase a las particularidades del sector.

El caso más ilustrativo reflejo de la implantación del Proyecto de Calidad Judicial es la **OJ**, en el que el papel de la calidad está siendo clave para facilitar el trabajo de esta nueva organización y por ende, para que los ciudadanos cuenten con una Justicia de calidad.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

6.1. Modelo

El enfoque de la Justicia hacia la excelencia es un factor estratégico para garantizar los derechos de los ciudadanos y proporcionar seguridad jurídica. El establecimiento de un sistema de gestión de la calidad contribuye al logro de los objetivos estratégicos de modernizar e innovar en las Administraciones e Instituciones del sector Justicia, para crear valor y servir mejor a las necesidades de los ciudadanos, en términos de satisfacción social.

El SICAJ pretende servir de marco de referencia para impulsar y establecer la gestión de la calidad en las OJ, juzgados y tribunales, considerando las características y particularidades de cada una de ellos.

El Modelo del **SICAJ** se engloba dentro de la estrategia de mejora continua de la Justicia y pone de manifiesto el compromiso de las administraciones e instituciones por mejorar.

El diseño e implantación de un modelo de calidad judicial permite dotar a las organizaciones de la metodología e instrumentos necesarios para asumir y avanzar en el necesario proceso de mejora continua y poder dar respuesta a las exigencias ciudadanas con niveles de calidad incrementales.

El Modelo de Referencia del **SICAJ** se fundamenta en el conocimiento y las iniciativas de calidad desarrolladas por diversas administraciones con competencias en materia de justicia e instituciones como el CGPJ o el Ministerio Fiscal. En este sentido, es destacable el conocimiento y la experiencia acumulados durante más de diez años por el CGPJ en materia de calidad y Atención al Ciudadano, que ha inspirado los procesos y procedimientos asociados a la satisfacción del cliente del sistema de calidad.

El presente apartado recoge el modelo del SICAJ, es decir, describe la política, compromisos, procesos y responsabilidades que en materia de calidad son necesarios para conseguir el aseguramiento de la calidad de los servicios prestados, así como la satisfacción de los clientes de cada OJ. El Modelo de Calidad Judicial puede consultarse al completo en la Web del Ministerio**.**

6.2. Objetivos

Los objetivos que se persiguen con la creación del SICAJ son los siguientes:

- Disponer de un **modelo reconocible** que cada Administración Pública pueda considerar para su traslado a las OJ de su territorio.
- Determinar **las características y requisitos** que debe de contemplar el sistema de gestión de calidad aplicable al organismo.
- Ofrecer y poner a disposición de las Administraciones Públicas distintas **herramientas e instrumentos metodológicos** para la implantación efectiva del sistema de gestión de calidad en los organismos de su territorio.

El SICAJ pretende servir de marco de referencia para impulsar y establecer la gestión de la calidad en las OJ, juzgados y tribunales, considerando las características y particularidades de cada una de ellos.

En este sentido, el sistema de calidad que se ha definido puede ser aplicable a todas las administraciones, ya que tiene una naturaleza genérica y global, permitiendo su aplicación a los procesos operativos de cualquier organismo y la introducción de las adaptaciones que cada administración, en su respectivo

ámbito territorial, estime en función de sus posibilidades técnicas y organizativas, de manera que permitan una gestión más eficaz de la Administración de Justicia, respetando la política, los objetivos, los principios y valores de la calidad que constituyen la esencia del presente modelo.

6.3. Estrategia y ejes de actuación

El SICAJ comprende la estructura organizativa, los procesos, los procedimientos, los instrumentos y herramientas asociados a los mismos, y un conjunto de indicadores para determinar y aplicar la política y los objetivos de la calidad al objeto de asegurar que sólo se presten al cliente servicios garantes, en particular:

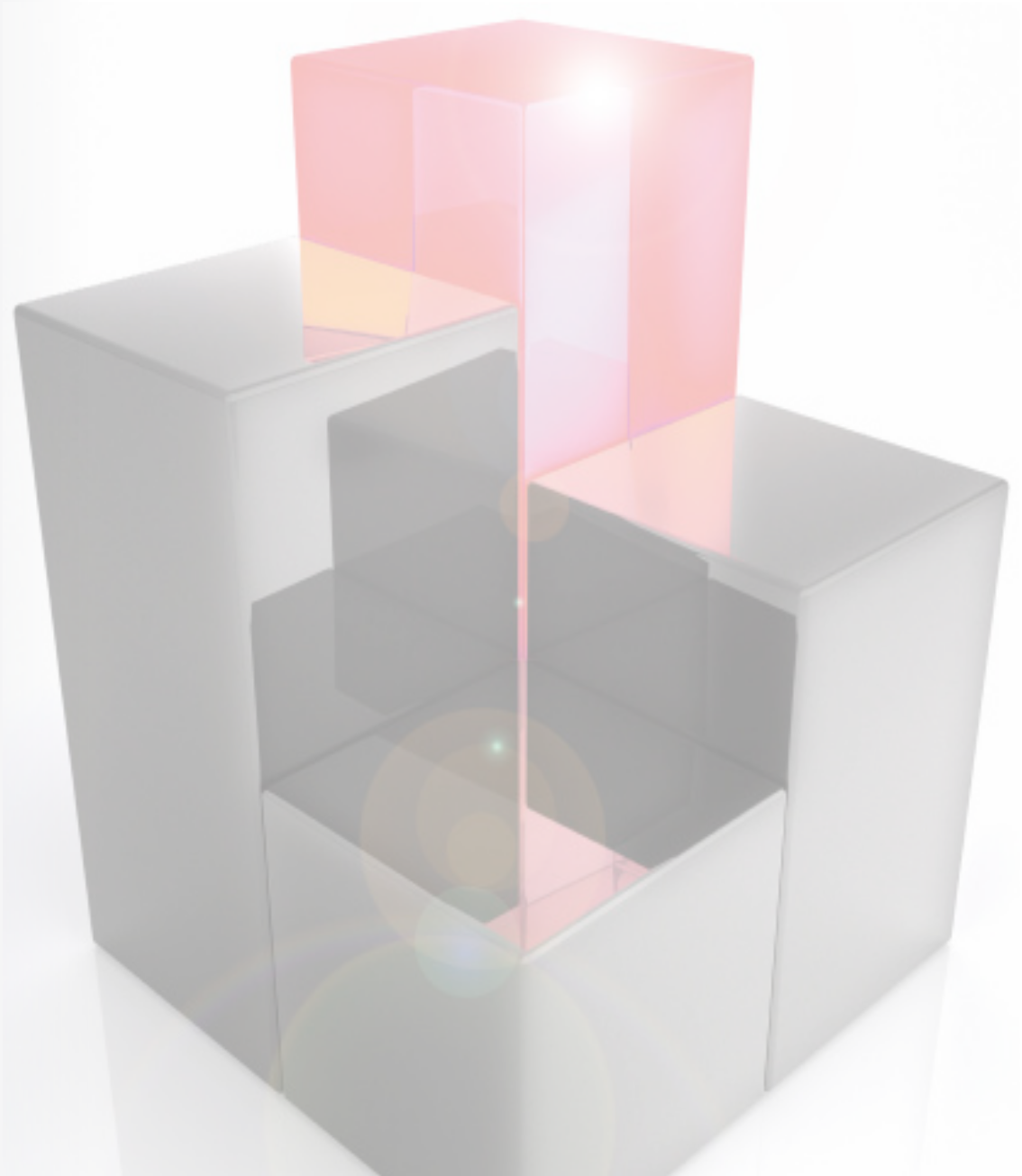
- Define un **compromiso de la Administración de Justicia con la calidad**, definiendo la política, los principios y los objetivos estratégicos perseguidos por la Administración.
- Una **arquitectura institucional**, estructurada en tres niveles complementarios que respondan a los diferentes objetivos que se persiguen con la creación de cada una de ellas:
  - **Comisión Estatal de Calidad, CEC.**
  - **Comisión Territorial de Calidad, CTC.**
  - **Equipo de Calidad de cada OJ, juzgado o tribunal.**
- Un **conjunto de procesos** que aseguren la correcta implantación y desarrollo del SICAJ y evidencien un compromiso con la calidad de la Oficina, al más alto nivel, el de la Alta Dirección. La adopción de esta estructura de procesos garantizará el despliegue de la filosofía de mejora continua para lograr una mayor eficiencia de la organización.
- El Modelo del SICAJ de las OJ al ser un sistema de gestión basado en la gestión por procesos, debe identificar, de este modo, el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar las unidades organizativas; por tanto, debe contener un **Manual de Procedimientos de Gestión Operativos de la Oficina y de Procedimientos de Gestión de la Calidad**.
- Un sistema de **herramientas e instrumentos** de apoyo para garantizar la adecuada ejecución de los procesos y procedimientos.
- Un **conjunto de indicadores** que permitan conocer la calidad de la gestión, facilitando la identificación de cuellos de botella en la operativa diaria de las unidades organizativas y, por tanto, proponer e implantar acciones de mejora en la misma.

6.3.1. Nuestro compromiso con la calidad

6.3.1.1. Política de la calidad

Con el fin de avanzar hacia ese modelo de justicia más ágil, eficaz y capaz de ofrecer servicios basados en la calidad y la mejora continua, y en el marco de una nueva organización soportada en la OJ, se establece la política de calidad de la OJ, como directriz que inspira y orienta la gestión de la calidad en las OJ.

La Oficina Judicial, como organización instrumental al servicio de la Administración de Justicia, tiene como política de calidad satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de cada uno de sus usuarios, en un marco de innovación y aprendizaje continuo, mediante la prestación de servicios de gestión y apoyo a la aplicación de las leyes procesales, que garanticen un alto valor añadido y estén constantemente en proceso de mejora, a fin de asegurar el cumplimiento de los principios de agilidad, eficacia, eficiencia, transparencia, racionalización por el trabajo y responsabilidad por la gestión, que inspiran la organización de este nuevo modelo de organización judicial. Para ello, cuenta con personal cualificado y comprometido y con mecanismos de mejora continua de sus procesos y servicios, que, alineados en un Sistema de Gestión de la Calidad, permitirán incrementar el valor de mismos y conseguir el máximo grado de confianza y credibilidad de todos sus usuarios.



6.3.1.2. Objetivos globales de Calidad de la OJ

Oficina Judicial **orientada al cliente**

Apostar por la escucha activa de las necesidades de cada uno de los clientes internos y externos de la Oficina Judicial

OBJETIVO 1: Lograr la satisfacción de cada uno de los usuarios y clientes de la Oficina Judicial; ofreciéndoles servicios conformes con sus necesidades y expectativas, bajo un marco de permanente retroalimentación y adaptación a las especificaciones de calidad que éstos exigen.

Oficina Judicial **basada en la mejora**

Establecer un modelo de gestión por procesos soportado en la cultura de la medición y la mejora continua, que responda a los criterios de agilidad, eficacia, eficiencia y responsabilidad en la gestión de la Oficina Judicial

OBJETIVO 2: Garantizar el nivel de calidad de los servicios prestados, orientando la gestión hacia la consecución de resultados, optimizando los recursos empleados, reduciendo los plazos de gestión, incrementando el control y verificación de los procesos, y siendo exigente con el nivel de servicio prestado tanto a los usuarios finales como a los clientes internos de la Oficina Judicial.

Oficina Judicial **innovadora**

La innovación y el aprendizaje continuo como valores clave del cambio y la mejora de la calidad

OBJETIVO 3: Estimular y animar la asunción de responsabilidades, la creatividad, la innovación, la adopción de buenas prácticas y el aprendizaje continuo dentro de la Oficina Judicial, como catalizadores del cambio organizativo y cultural hacia un modelo basado en la calidad y la mejora continua de los procesos y servicios.

Oficina Judicial **transparente**

Una Oficina Judicial abierta que pone la información a disposición del ciudadano y facilita, a través de las vías más propicias, su acceso y comprensión

OBJETIVO 4: Lograr una justicia más cercana, abierta y accesible, que por un lado garantice la participación ciudadana en la planificación y desarrollo de los servicios y por otro, facilite el acceso a información relevante y pertinente sobre la actividad judicial a los profesionales y ciudadanos.

Oficina Judicial **cualificada**

Motivar e implicar a los funcionarios en la cultura de la calidad y desarrollar en ellos las destrezas necesarias para gestionarla

OBJETIVO 5: Involucrar e incentivar a todo el equipo humano de la Oficina Judicial en el cumplimiento de los objetivos de calidad y mejora continua de los procesos y servicios ofrecidos, dotándoles de las destrezas y habilidades necesarias para asumir con éxito sus roles y responsabilidades en el desarrollo y operación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Oficina Judicial.

Figura 3. Objetivos globales de calidad de la OJ.

6.3.1.3. Principios del Sistema de Gestión de la Calidad

El modelo de gestión de la calidad judicial se asienta sobre nueve principios irrenunciables y compatibles entre sí. El correcto uso de estos principios de gestión garantizará una mejora del desempeño y optimizará la creación de valor de la Justicia.

1 Enfoque al usuario.

Por usuario ha de entenderse el destinatario de los servicios de Justicia. A través de este principio, el SICAJ se asegurará que las expectativas y necesidades de los usuarios, tanto internos (aquellos usuarios que pertenecen a la Administración de Justicia y miembros del Poder Judicial) como externos (aquellos usuarios que sin pertenecer a la Administración de Justicia, se relacionan con la misma), se determinen, se conviertan, y sean satisfechas con el propósito de lograr de forma continua la satisfacción de los mismos.

2 Liderazgo.

El liderazgo establece la unidad de propósito y la orientación al logro de la Oficina. En este sentido, el liderazgo, la participación de la dirección y el compromiso son aspectos en los que está asentado el SICAJ, haciendo converger a todo el personal hacia una justicia ágil, eficaz, eficiente, transparente, caracterizada por la racionalización por el trabajo y responsabilidad por la gestión.

3 Participación de todo el personal.

El personal de la Justicia es la esencia de la misma, y su compromiso posibilitará que sus habilidades sean usadas en beneficios de ésta.

En este sentido el SICAJ se asienta en una filosofía de trabajo compartida, basada en el trabajo en equipo, en formación y coordinación de equipos junto con responsabilidades compartidas e individuales.

El SICAJ se asienta en una filosofía de trabajo compartida, basada en el trabajo en equipo, en formación y coordinación de equipos junto con responsabilidades compartidas e individuales.

4 Enfoque basado en procesos.

Gestionar las actividades y recursos como un proceso hará que los resultados deseados se alcancen de un modo más eficiente.

5 Enfoque de sistema para la gestión.

Para la mejora de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, es preciso entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema integrado orientado al logro de los resultados deseados.

6 Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

Las decisiones eficaces se deben basar en el análisis de datos y de información. El análisis de los mismos puede ayudar a proporcionar un mejor entendimiento de la naturaleza, alcance y causas de la variabilidad, ayudando así a resolver, e incluso prevenir, los problemas que podrían derivarse de dicha variabilidad, y a promover la mejora continua.

7 Mejora continua.

La mejora continua constituye no sólo un principio, sino uno de los pilares más importantes para cualquier sistema de gestión de la calidad, pues a través de la misma se trata de asegurar la mejora en la prestación de los servicios.

Para ello el SICAJ está basado en el ciclo PDCA:

- Planificar.
- Hacer
- Medir y evaluar
- Ajustar para volver a planificar.

Este ciclo se aplica a todo el sistema de gestión de la calidad. Su uso contribuye a propiciar el cambio y la mejora perseguida.

8 Colaboración entre organizaciones.

El fomento de la colaboración de las organizaciones en la esfera de la Justicia, tanto a nivel nacional como internacional, es fundamental para inspirar y alentar mejoras que permitan la creación de valor para las mismas.

9 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Las organizaciones y sus proveedores, internos o externos, son interdependientes; por ello, el fomento de relaciones mutuamente beneficiosas aumenta la capacidad de ambos para mejorar sus resultados.

6.3.2. Arquitectura institucional de calidad del modelo [N1]

La implantación de un sistema de gestión de calidad se configura como una tarea de gran complejidad, por la propia naturaleza de la materia en sí (la calidad) y por el carácter innovador que la iniciativa tiene en el ámbito judicial.

Dentro de este contexto, cobra especial relevancia la colegiación de esfuerzos, la compartición de políticas públicas y el intercambio de buenas prácticas y experiencias entre las diferentes Administraciones Públicas y actores e instituciones jurídicas con competencia en la materia.

En este sentido, se ha definido una arquitectura institucional que se estructura en tres niveles, y que responde a los diferentes objetivos que se persiguen con la creación de cada una de ellas:

- **Comisión Estatal de Calidad, CEC**, que pretende crear un espacio de cooperación, intercambio de opiniones, colegiación de esfuerzos y desarrollo de políticas compartidas para la creación de un modelo reconocible de calidad.
- **Comisión Territorial de Calidad, CTC,** siendo definido por cada Administración Pública, asume la alta dirección de calidad en su territorio de competencia, considerando las competencias que en materia de Justicia tienen las CCAA.
- **Equipo de Calidad de cada OJ, juzgado o tribunal**: que garantiza la implantación efectiva y operativa del sistema de gestión de calidad.

La arquitectura institucional que se propone tiene naturaleza flexible y adaptable en su configuración y composición, principalmente en función del territorio en concreto en el que se implante y atendiendo a las particularidades

(1). El presente apartado recoge las características y particularidades de la Arquitectura Institucional del SICAJ aplicado al ámbito de las OJ y Fiscales.

y necesidades específicas fijadas por cada administración responsable de su implantación. Dichas singularidades se contemplarán en las disposiciones que fijen el funcionamiento del SICAJ en la ejecución de sus procedimientos.

La estructura organizativa de los equipos descritos en el modelo permite adaptar la composición de los mismos, sus roles y responsabilidades, a la que cada administración estime oportuna.

6.3.2.1. Comisión Estatal de Calidad

Su misión, miembros, funciones, órganos de apoyo, forma de reunirse, toma de decisiones y manera de trabajar se recogen en su **Reglamento Operativo** anexo a este documento.

a ***Misión de la CEC.***

La misión de la CEC será constituir un espacio de cooperación y colegiación de esfuerzos para garantizar la calidad y la mejora continua de los procesos y servicios de las OJ y Fiscal, impulsando la correcta definición, interpretación, implantación y desarrollo de la estructura general, la política y los principios generales del modelo de gestión de la calidad reconocible o común a todas las administraciones, como herramienta fundamental para la mejora de los servicios de las OJ y Fiscal.

b ***Constitución de la CEC.***

La CEC estará conformada de la siguiente manera:

- El secretario general de Modernización y Relaciones con la Administración de Justicia.
- El director general de Modernización de la Justicia.
- Un representante de cada una de las CCAA adheridas con competencias transferidas.
- Dos miembros del CGPJ.
- Un miembro de la FGE.
- Dos secretarios de Gobierno.

Para la consecución de los fines para los que está prevista, la CEC asumirá las siguientes **funciones**:

1 Definir la estructura general, la política y los principios generales del sistema de gestión de la calidad que sea reconocible o común a todas las administraciones.

2 Servir de espacio de coordinación, consenso y orientación para la correcta implementación del sistema de calidad, facilitando el intercambio de experiencias y de mejores prácticas en el ámbito de la gestión de la calidad.

3 Garantizar la cooperación entre sus integrantes, compartiendo buenas prácticas en las Oficinas mediante la comunicación por parte de los

distintos agentes de la adopción de decisiones que hayan tenido impacto en la misma.

4. Proponer las metodologías, instrumentos y herramientas de calidad que puedan complementar y soportar el sistema de gestión de la calidad.

5. Definir un conjunto de indicadores de gestión comunes que permitan estudiar, evaluar, comparar la implantación y efectividad y hacer las recomendaciones oportunas.

6. Proponer, promover, orientar y compartir las estrategias de difusión, comunicación, sensibilización y formación destinadas a involucrar e incentivar al personal de las Oficinas en la mejora continua a través del sistema de gestión de la calidad.

7. Proponer, promover, orientar y compartir las estrategias, directrices y mecanismos de difusión y divulgación ante la sociedad civil de los avances y resultados en materia de calidad de los servicios de la OJ y Fiscal.

8. Definir, aprobar, desarrollar y evaluar los Planes Anuales de Trabajo que orienten y guíen la actividad de la Comisión.

9. Las demás inherentes a su naturaleza y misión.

6.3.2.2. Comisión Territorial de Calidad

Para asegurar la efectividad de la implantación del SICAJ y con ello, del proceso de mejora y retroalimentación del sistema, habrá de existir, diseñado y bajo la responsabilidad de cada administración, un órgano autonómico/ territorial encargado de decidir, en última instancia, las acciones a adoptar en cada OJ en materia de calidad, **ejerciendo la supervisión y el seguimiento a la gestión de la calidad** en las OJ del ámbito de su competencia, y coordinando e impulsando el despliegue y ejecución de la calidad en las mismas, a fin de promover la mejora continua de la organización y los servicios de la OJ en su territorio.

La CTC constituye la alta dirección de las OJ de su competencia, teniendo la responsabilidad última sobre las decisiones que se han de tomar en dichas OJ, y si bien corresponde a cada administración la determinación de sus integrantes, deberían formar parte de la misma, además del cuerpo de secretarios judiciales, miembros de las carreras judicial y fiscal.

Es, por tanto, el órgano encargado de promover la implantación y el cumplimiento de los objetivos de calidad en cada uno de los partidos judiciales de su territorio, y con ello de poner en marcha y promover el SICAJ de la OJ, respondiendo a las directrices y orientaciones emanadas de la CEC.

La existencia de este órgano territorial contribuirá a que cada administración, a través de sus representantes, pueda retroalimentar la labor de la CEC, informando de los avances alcanzados, así como comunicando y compartiendo las propuestas de mejora o modificación que, con base en las experiencias en la actividad diaria de cada OJ, se consideren necesarias para la mejora continua de los servicios de la misma.

La CTC contará con una secretaría técnica, cuyo ejercicio estará a cargo de cada administración, y que ejercerá las funciones que en cada caso se determinen.

La regulación de su misión, constitución, funciones, responsabilidades, forma de reunirse, toma de decisiones, coordinación y cooperación con la CEC y seguimiento de la calidad en las OJ se recoge en su **Reglamento Operativo** anexo a este documento.

a *Funciones de la Comisión Territorial de Calidad.*

Para la consecución de los fines para los que está prevista, la CTC debería asumir entre otras funciones las siguientes atribuciones en materia del sistema de gestión de la calidad de las OJ:

1. Promover la homogeneidad y uniformidad de actuación en las OJ, mediante la participación y adopción de decisiones que tengan impacto en la misma.
2. Actuar como órgano decisor y alta dirección de las OJ en materia de calidad en el ámbito de su territorio.
3. Promover la implantación del sistema de gestión de la calidad en las OJ de su ámbito de competencia, que contenga la estructura de calidad reconocible, así como la política y principios generales asumidos por la CEC. En particular, a partir de las directrices, herramientas o metodologías propuestas, impulsará las siguientes medidas:
   - » Validación de planes específicos de gestión de la calidad y de mejora continua en las OJ.
   - » Puesta en marcha de los sistemas de indicadores de calidad de la actividad de los procedimientos de gestión.
   - » Establecimiento de sistema de evaluación y mejora continua.
   - » Planificación y realización de auditorías internas
   - » Establecimiento y apoyo en la implantación de sistemas de evaluación de satisfacción de los usuarios de las OJ.
   - » Implantación de sistemas de quejas, sugerencias y reclamaciones.
4. Velar por el cumplimiento de la política y los objetivos de calidad de las OJ de su territorio, realizando un seguimiento permanente a la implantación del sistema de calidad en cada una de las sedes judiciales.
5. Validar, con carácter anual, un informe consolidado de calidad, que permita orientar la toma de decisiones para la mejora continua en el territorio.
6. Dinamizar el funcionamiento de las OJ, identificando y adoptando mejores prácticas de gestión de las diferentes oficinas que puedan aplicarse a otras oficinas, potenciando el intercambio de experiencias entre las mismas.
7. Identificar, analizar y proponer la estrategia de formación y desarrollo del personal de las OJ en relación a la gestión de la calidad y la mejora continua de sus procesos operativos.

8. Identificar y adoptar acuerdos sobre mejoras y modificaciones en los Manuales de Puestos y de Procedimientos, conforme a las propuestas elevadas por la dirección de los Equipos de Responsables de Calidad para su ejecución por parte de la secretaría técnica de la CTC.

9. Apoyar en la ejecución del Plan de Trabajo Anual de la CEC y la aplicación territorial de las medidas que ésta establezca, dentro del ámbito de su competencia.

6.3.2.3. Equipo de Responsables de Calidad de cada OJ

Para asegurar la efectividad de la implantación del SICAJ y con ello, del proceso de mejora y retroalimentación del sistema, habrá de existir, diseñado y bajo la responsabilidad de cada administración, un equipo en cada OJ encargado de **implantar y ejecutar los procesos de gestión administrativa y calidad** por medio de un conjunto de actividades que aseguren la plena satisfacción de los usuarios en los servicios que en ellas se prestan.

El Equipo de Responsables de Calidad, también denominado Función Calidad, en el modelo, se concibe como el equipo que gestiona, desarrolla, implanta y mantiene el SICAJ en cada OJ, por medio de un conjunto de actividades que aseguran la plena satisfacción de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de los servicios prestados en ella.

Los Equipos Responsables de Calidad se definen en dos niveles: el nivel superior, que asumirá la dirección del equipo del nivel inferior, que cada CCAA determinará.

El Equipo de Responsables de Calidad de cada OJ será el encargado de implantar, ejecutar, divulgar y socializar el SICAJ **en cada una de las unidades organizativas** que la componen, recopilando las incidencias y elevando las propuestas correspondientes a la CTC. Asimismo, el equipo debe ejecutar los procesos de gestión administrativa y calidad en cada una de las unidades organizativas de pertenencia a fin de promover la mejora continua de los servicios prestados en la OJ.

Su misión, constitución y funciones se regula en el Reglamento Operativo de las CTC.

Funciones del Equipo de Responsables de Calidad

Para la consecución de los fines para los que está previsto, el equipo de Responsables de Calidad de cada OJ asume las siguientes funciones:

1. Gestionar, desarrollar, implantar y dinamizar el sistema de gestión de la calidad en cada una de las OJ, incluyendo:

   - Proponer a la CTC los compromisos en materia de acuerdos de nivel de servicio asociados a cada uno de ellos.

   - Particularizar los protocolos y normas de funcionamiento de la OJ que garanticen la correcta marcha de la OJ *de acuerdo con el modelo organizativo de servicios comunes que diseñe, dimensione y organice cada Administración Pública.*

- Gestionar las No Conformidades derivadas de los procesos de auditoría interna, quejas y reclamaciones, como resultado de los procesos de medida de la satisfacción del cliente y del seguimiento de indicadores

- Determinar y asegurar la implantación las acciones correctivas derivadas de las No Conformidades citadas en el apartado anterior.

- Analizar y medir la satisfacción de los clientes y usuarios de la OJ, conforme al procedimiento establecido al efecto, siguiendo las directrices marcadas en esta materia por la CTC.

- Analizar el grado de avance de los objetivos estratégicos de calidad especificados en el PEC de la OJ y proceder a su revisión y actualización si se considerase necesario.

- Elaborar el informe anual de calidad de cada OJ que contemple el conjunto de propuestas de mejora tentativas a adoptar en materia de calidad en cada OJ y que deben reportar anualmente a la CTC.

2 Difundir y promover una nueva cultura de organización basada en la calidad y la gestión por procesos e impulsando el compromiso del personal.

3 Asegurar la implantación de las decisiones, objetivos y mejoras aprobadas por la CTC en sus Oficinas.

4 Garantizar la puesta en marcha y la correcta ejecución de los procesos de gestión administrativa y de calidad de la OJ.

6.3.3. Manual de Procedimientos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de la OJ

6.3.3.1. Alcance del Manual de Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad

El **Manual de Procedimientos** tiene por objeto **estandarizar tareas y unificar prácticas de trabajo en las OJ** de acuerdo al modelo de procesos del SICAJ.

Este Manual ofrece una relación detallada de cada uno de los procedimientos necesarios para realizar una adecuada gestión de la calidad en las OJ siguiendo la filosofía de calidad determinada en el SICAJ.

En cada procedimiento, se han identificando las actividades a desarrollar, la unidad y puesto responsable de su ejecución y control, y las herramientas necesarias para su ejecución.

Se detalla a continuación la relación de los procedimientos que componen el SICAJ:

GRUPO DE PROCESOS	PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Proceso de toma de decisiones y su planificación	• Procedimiento de planificación estratégica de la calidad
	Proceso para la dirección y análisis	• Procedimiento de dirección técnica y operativa. • Procedimiento de gestión de la calidad
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD	Proceso de documentación	• Procedimiento del control de documentación
	Proceso de detección y gestión de errores e inactividades	• Procedimiento de acciones correctivas y preventivas
	Proceso de auditorías internas	• Procedimiento de auditorías internas
	Proceso de satisfacción del cliente	• Procedimiento de satisfacción del cliente
	Proceso de medición y análisis de la prestación del servicio	• Procedimiento de medición de la prestación del servicio • Procedimiento de mejora continua
SOPORTE O APOYO	Proceso de gestión de medios materiales y recursos humanos	• Procedimiento de gestión de los sistemas de información • Procedimiento de la gestión de los sistemas TIC • Procedimiento de gestión de recursos humanos y formación

Tabla 2. Procedimientos comunes de calidad.

Procedimientos englobados en los procesos de planificación estratégica:

1. **Procedimiento de planificación estratégica**. El objetivo de este procedimiento es planificar el despliegue e implantación de las actividades e iniciativas de calidad propuestas para controlar, mejorar y consolidar los procesos y servicios prestados por cada OJ.

2. **Procedimiento de dirección técnica y operativa**. El propósito del procedimiento de dirección técnica y operativa es especificar los servicios que debe prestar la Oficina y determinar las características técnicas de los servicios, los procedimientos y los medios para su realización.

2. **Procedimiento de gestión de la calidad**. A través del procedimiento de gestión de la calidad se podrá instaurar, desplegar, mantener y mejorar, de forma continua, la gestión de la calidad. Este procedimiento se soporta en los procedimientos de gestión administrativa y calidad y se materializa en el informe consolidado anual de la OJ.

Procedimientos englobados en los procesos de gestión administrativa y calidad

Los procesos de gestión administrativa y calidad se instrumentalizan a través de seis procedimientos que afectan y atañen a las distintas unidades organizativas,

y tienen por objeto velar por la calidad y la mejora continua de los servicios ofrecidos por la Oficina.

A continuación se detallan cada uno los procedimientos del grupo de procesos de gestión administrativa y calidad:

1. **Procedimiento de control de la documentación**: persigue establecer la forma de sistematizar las actividades que son necesarias para elaborar y controlar la documentación de la OJ. Es decir, construir un marco común de actuación que evite la obsolescencia de los documentos y plantillas elaborados en el Manual de Procesos de gestión de la operativa de la OJ.

   En concreto, el alcance de este procedimiento se extiende a los siguientes escritos:

   - ***Documentación interna de la OJ***
     - » Procedimientos, documentos que contienen el conjunto de actividades y tareas, y su secuencia de realización.
     - » Instrucciones, documentos que contienen el conjunto de reglas que deben observarse para la correcta ejecución de actividades.
     - » Formularios, documentos normalizados.
     - » Registros de calidad, documentos que se generan con la realización de actividades y que para calidad sirven de prueba o evidencia de la ejecución de actividades y de su resultado.
   - **Documentación *externa de la OJ**: leyes, normativas, etc.*

   Este procedimiento se materializa, por un lado, en el **sistema de codificación de documentación**, y por otro, en la metodología de elaboración de nueva documentación y modificación de la ya existente.

2. **Procedimiento de satisfacción del cliente**: tiene como propósito definir la forma de obtener los datos que permitan conocer el grado de satisfacción del usuario, su opinión cualitativa, u otra información y datos cuantitativos de los servicios prestados desde la OJ.

   Este procedimiento se materializa a través de:

   - **Encuestas de satisfacción** orientadas, por un lado, a clientes de la OJ, tanto internos como externos, y por otro, al colectivo de agentes profesionales, abogados y procuradores, entre otros.
   - **Grupos de trabajo** dirigidos principalmente a colectivos profesionales y clientes internos. Estos grupos permitirán ampliar la opinión cuantitativa, obtenida a través de encuestas, con la información cualitativa obtenida en las reuniones.
   - **Quejas y sugerencias**, ya que son una fuente directa de la opinión del usuario, y por tanto, se deben aprovechar para transformarlas en futuras mejoras.

3. **Procedimiento de auditorías internas**. El objetivo de la auditoría interna es verificar periódicamente que la ejecución del total de los procesos de las

OJ es correcta, y que, en el caso de haber detectado No Conformidades o haber elaborado acciones de mejora para los procesos auditados, éstas son efectivas.

Este procedimiento se concreta a través del Plan Anual de Auditoría de cada OJ, y los Planes Parciales de Auditoría de cada unidad organizativa.

4 **Procedimiento de acciones correctivas**. Tiene como propósito establecer el método mediante el que se deben ejecutar las No Conformidades detectadas durante la tramitación del procedimiento de quejas, sugerencias, recomendaciones de clientes y/o usuarios, auditorías internas o encuestas de satisfacción de las OJ.

Este procedimiento se materializa a través de la búsqueda de soluciones propuestas para corregir las No Conformidades detectadas.

5 **Procedimiento medición de la prestación del servicio**. El principal objetivo de este procedimiento es asegurar el seguimiento de las especificaciones del servicio para verificar el eficaz cumplimiento de los requerimientos del mismo y de los objetivos del SICAJ, mediante el establecimiento y medición de indicadores capaces de suministrar información de las actividades desarrolladas por el servicio.

5 **Procedimiento de mejora continua**. El objetivo del procedimiento es realizar una revisión continua en el tiempo de los resultados proporcionados por los principales procedimientos de gestión definidos en las OJ, pudiendo, de este modo, identificar actividades concretas para mejorar la calidad de los citados procesos.

Este procedimiento se materializa a través del documento de informe anual de mejora continua de cada unidad organizativa.

Procedimientos englobados en los procesos de soporte

Desde el punto de vista de la gestión de la calidad, estos procedimientos hacen posible la identificación y provisión de los medios y herramientas necesarias para llevar a buen término las iniciativas de mejora y el soporte a las actividades y propuestas derivadas del sistema de gestión de la calidad en las OJ.

1 **Procedimiento de gestión de sistemas de información**. El objetivo de la gestión de los sistemas de información es proponer, desde la OJ, las necesidades de recursos materiales y equipamiento precisos, para, a partir de ellos, asegurar la prestación de un servicio bajo parámetros de calidad.

2 **Procedimiento de gestión de tecnologías de comunicaciones**. este procedimiento tiene como objetivo gestionar la utilización de las tecnologías de la información e infraestructuras de telecomunicaciones para asegurar las necesidades de comunicación **con usuarios internos y externos.**

3 **Procedimiento de gestión de recursos humanos y formación**. A través del procedimiento de gestión de recursos humanos y formación, se persigue informar sobre la dotación de recursos humanos necesarios para cumplir las misiones de la OJ como proveedora de servicios judiciales a usuarios y/o clientes, así como asegurar que la formación de los recursos se ajusta a las necesidades de los servicios.

6.3.3.2. Detalle de los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad

6.3.3.2.1. Procesos de planificación estratégica

a Procedimiento de planificación estratégica de la calidad

COD	DIR-PDM-01 V 1.0 [N2]
PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD	
OBJETIVO	**Determinar los objetivos específicos de calidad de cada OJ y planificar el despliegue e implantación** de las actividades e iniciativas de calidad propuestas para controlar, mejorar y consolidar los procesos y servicios prestados por cada OJ.
ALCANCE	A partir de la política y objetivos globales de calidad de la OJ, se analiza el contexto interno y externo para la fijación de objetivos específicos de calidad de cada OJ, así como las líneas de actuación asociadas para garantizar el cumplimiento de dichos objetivos. Se establece, así mismo, una planificación a medio plazo de estas líneas de actuación, y los mecanismos para su seguimiento y evaluación.
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO	**1. DIR-ACT-PDM-01-01 V 1.0**. Elaboración del PEC. **2. DIR-ACT-PDM-01-02 V 1.0**. Revisión y actualización.
ENTRADAS A PROCEDIMIENTO	• Necesidades de los usuarios • Planes de mejora
SALIDAS DE PROCEDIMIENTO	• PEC de cada OJ
RESPONSABLES	**CTC**: definirá los objetivos específicos (OE), de calidad, marcará las líneas de actuación que se deben identificar en cada OJ para alcanzarlos y validará PEC propuesto. **Dirección del Equipo de Responsables de Calidad:** serán los responsables de la definición de las líneas de actuación asociadas a cada OE, siguiendo las pautas marcadas por la CTC y la guía de elaboración del PEC y sus anexos **DIR-MAN-PDM-01-01 V 1.0** detallada en el anexo II de este documento.

Tabla 3. Procedimiento de Planificación estratégica de la calidad.

(2). El detalle del sistema de codificación se anexa al presente documento.

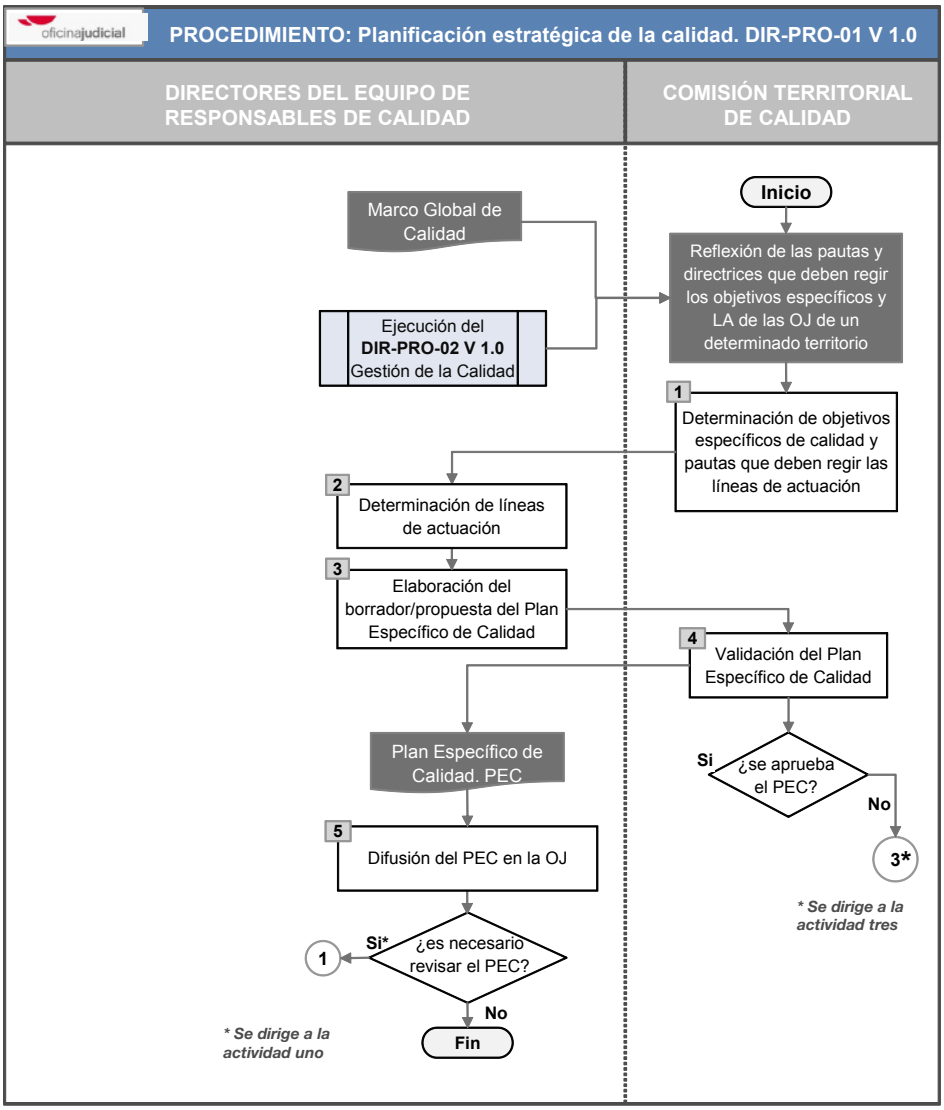
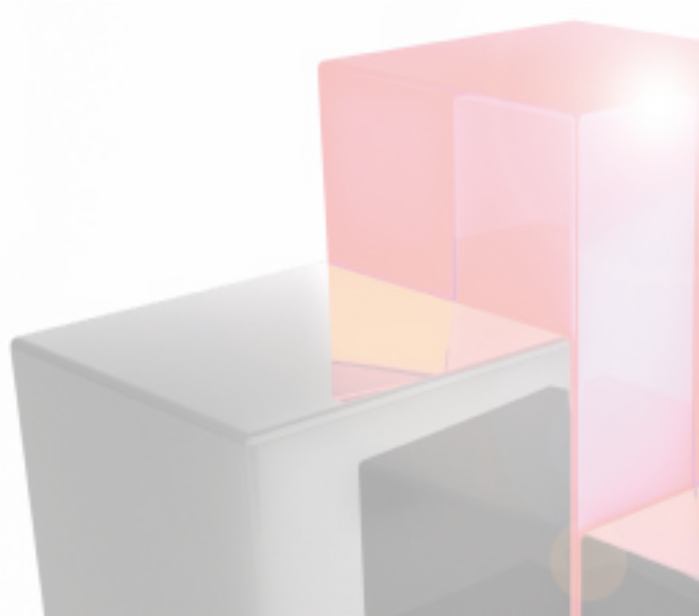


Figura 4. Flujograma de planificación estratégica de la calidad.

b Procedimiento de dirección técnica y operativa

COD	DIR-PDM-02 V 1.0
PROCEDIMIENTO DE DIRECCIÓN TÉCNICA Y OPERATIVA	
OBJETIVO	Definir y especificar las características técnicas de los servicios a prestar y determinar las normas, los procedimientos y los medios necesarios para su realización, que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios / clientes de la OJ.
ALCANCE	Determinar, especificar y comunicar las características de los servicios, así como la normativa interna que sea necesaria para su correcta prestación.
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO	**1. DIR-ACT-PDM-02-01 V 1.0.**Determinación de los servicios. **2. DIR-ACT-PDM-02-02 V 1.0.** Definición de las especificaciones de los servicios. **3. DIR-ACT-PDM-02-03 V 0.1.** Elaboración de criterios de organización y normas internas de funcionamiento de los servicios de cada OJ.
ENTRADAS A PROCEDIMIENTO	• Necesidades de los usuarios. • Catálogo de Servicios Marco.
SALIDAS DE PROCEDIMIENTO	• Especificaciones y requisitos de los servicios . • Catálogo de servicios específico de cada OJ: DIR-FRM-PRO-02-01 V 1.0. • Criterios de organización y normas internas de funcionamiento de los servicios de cada OJ.
RESPONSABLES	**Administración competente** **CTC** **Dirección de los Equipos de Responsables de Calidad** .

Tabla 4. Procedimiento de dirección técnica y operativa.



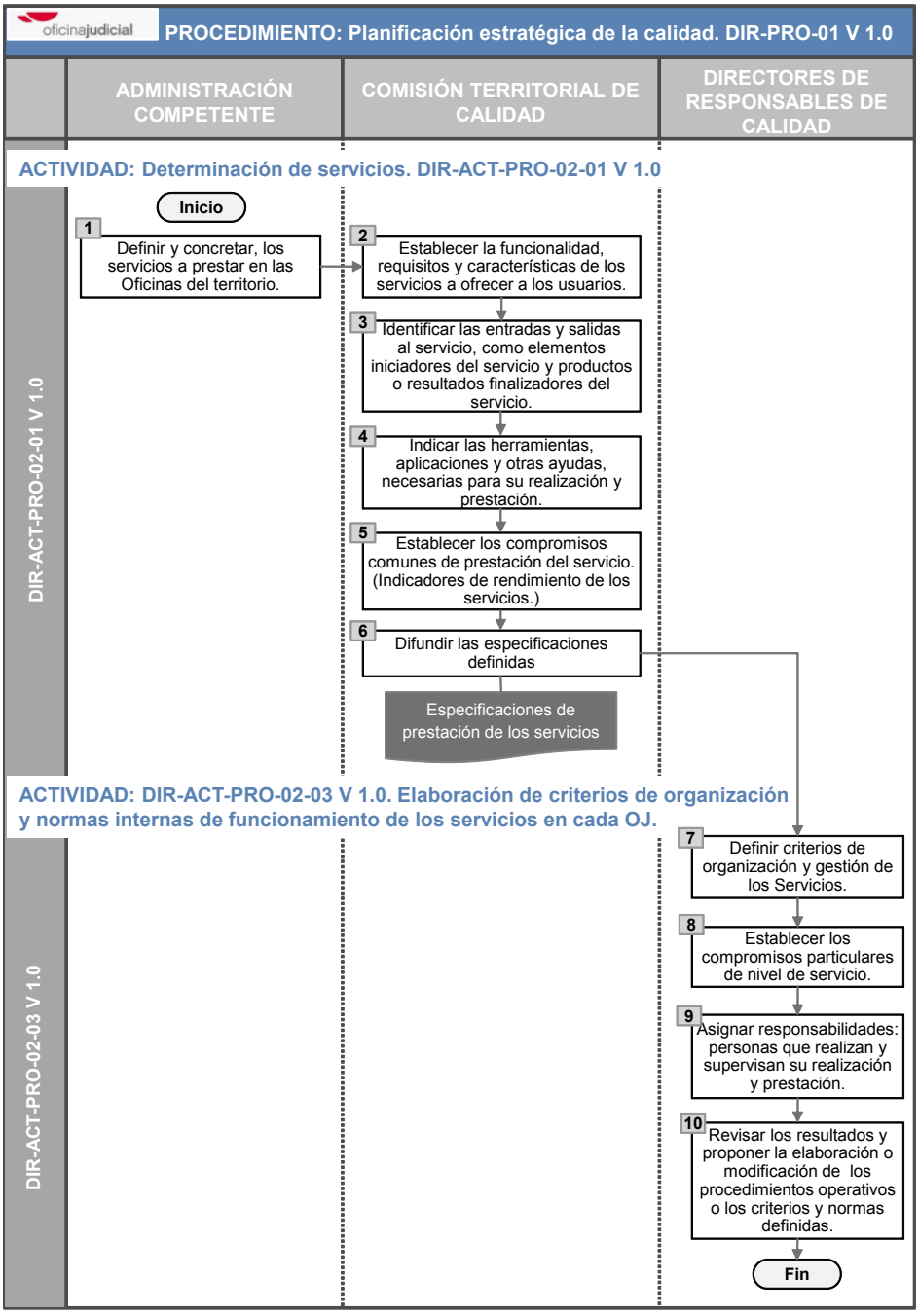


Figura 5. Flujograma de dirección técnica y operativa.

C Procedimiento de gestión de la calidad

COD	DIR-PDM-03 V 1.0

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
OBJETIVO	Establecer, desarrollar, mantener y mejorar, de forma continua, la gestión de la calidad, con el fin de entregar productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios y cumplir la legislación vigente.
ALCANCE	La gestión de la calidad se aplica a todas las actividades y funciones que cubren la prestación de servicios proporcionados.
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO	**1. DIR-ACT-PDM-03-01 V 1.0.**Organización de la calidad. **2. DIR-ACT- PDM -03-02 V1.0.** Implantación de las líneas de actuación definidas en el PEC y puesta en marcha de los procesos de gestión administrativa y calidad. **3. DIR-ACT- PDM -03-03 V1.0.** Seguimiento y evaluación de las líneas de actuación del PEC. **4. DIR-ACT-PDM-03-04 V 1.0** Comunicación de resultados**.**
ENTRADAS A PROCEDIMIENTO	• Informes de mejora continua por servicio
SALIDAS DE PROCEDIMIENTO	• Informe consolidado de mejora de la calidad de la OJ. • Objetivos anuales de calidad
RESPONSABLES	**CTC**: Será el órgano encargado de **liderar** el procedimiento de gestión de la calidad, y responsable último de organizar la calidad en cada OJ, en particular: • Define los objetivos de calidad, y los actualiza en las ocasiones en las que se requiere. • Implanta las líneas de actuación del PEC. • Define las directrices para la puesta en marcha de los procesos de gestión administrativa y calidad. • Realiza el seguimiento y evaluación final de la calidad en cada OJ a través de la revisión de: - Los PEC de cada OJ. - El informe anual de mejora continua consolidado de la OJ. **La dirección de los Equipos de Responsables de Calidad**: serán los agentes **responsables de la ejecución** del proceso, en concreto: • Ejecutando la puesta en marcha de los procesos de gestión administrativa y calidad. • Realizando los informes que permiten el seguimiento y evaluación final de la calidad en cada OJ, en particular: - Los PEC de cada OJ. - La revisión y análisis de los informes anuales de mejora continua de cada unidad. - La elaboración del **informe anual de mejora continua consolidado de la OJ, DIR-FRM-PRO-03-01 V 1.0**.

Tabla 5. Procedimiento de gestión de la calidad.

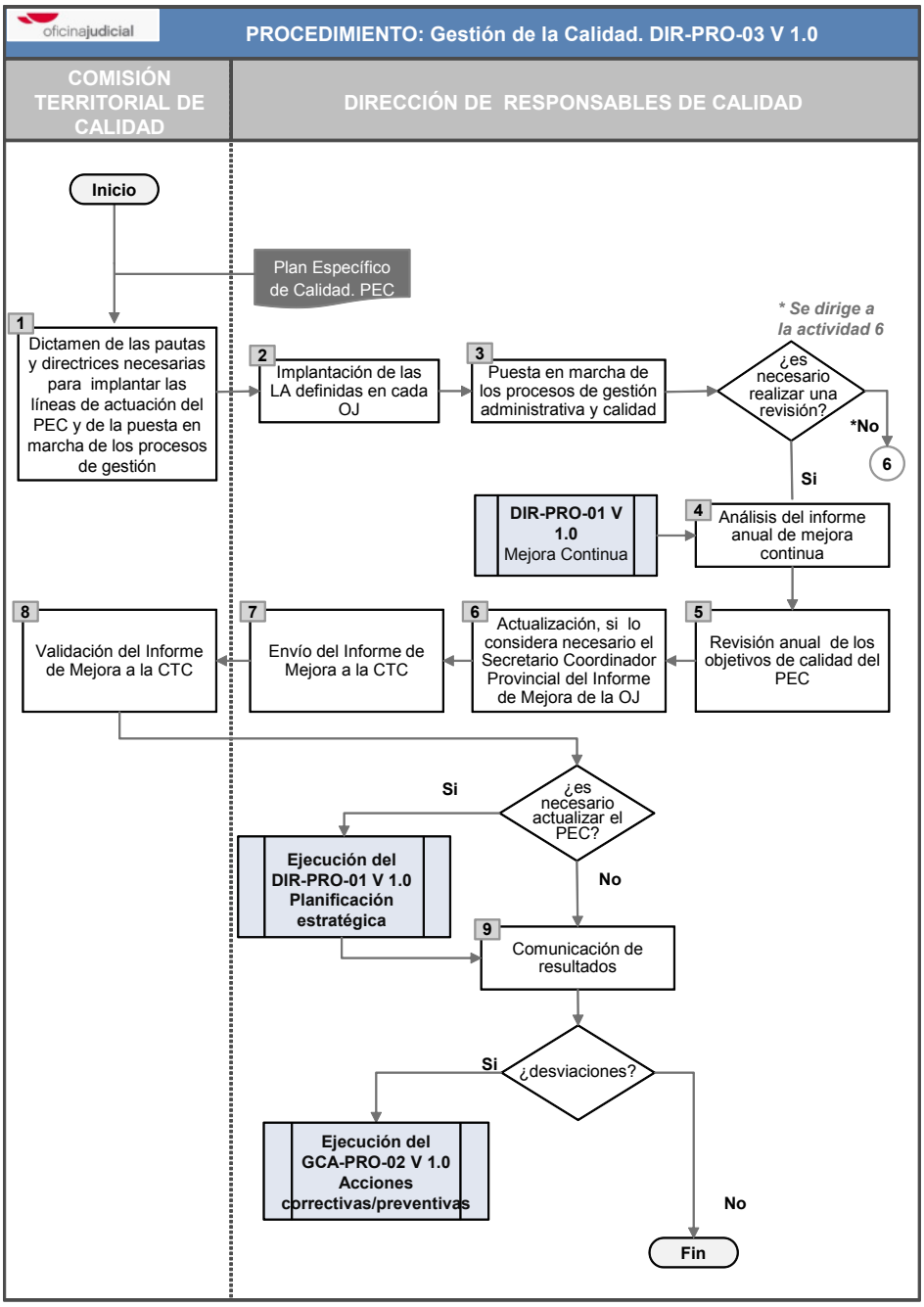


Figura 6. Flujograma de gestión de la calidad.

6.3.3.2.2. Procesos de gestión administrativa y calidad

a Procedimiento de control de la documentación

COD	GCA-PDM-01 V 1.0

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN	
OBJETIVO	Establecer la forma de sistematizar las actividades que son necesarias para elaborar y controlar la documentación de la OJ.
ALCANCE	El alcance de este procedimiento comprende las distintas tipologías de documentación existentes en la OJ y clasificadas en dos grandes grupos: **Documentación interna.** • Documentación asociada al Sistema de Gestión de la Calidad de la OJ: Protocolo de Actuación, Manual de Procedimientos, Manual del Sistema de Gestión de la Calidad, formularios, instrucciones… • Documentación interna relacionada con la operativa diaria de la OJ. [N3] - Normas de organización interna de los servicios. **Documentación externa.** Leyes, reglamentos, acuerdos.
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO	**1. GCA-ACT- PDM -01-01 V 0.1** Control de la documentación. **2. GCA-ACT- PDM -01-02 V 0.1.** Elaboración de nuevos registros y nueva documentación y modificación de registros y documentación existente**.**
ENTRADAS A PROCEDIMIENTO	Nuevas necesidades documentales o propuestas de modificación.
SALIDAS DE PROCEDIMIENTO	Documentos y registros asociados a la prestación de servicios
RESPONSABLES	**Secretaría técnica (órgano competente de cada Administración):** Serán los responsables de realizar el control de toda la documentación de la OJ, incluidas la codificación del documento y actualización de las hojas de control. Cada administración deberá nombrar un perfil que será el responsable, en su caso, de proceder a la sustitución de los registros y destrucción de aquellos que resulten obsoletos..

Tabla 6. Procedimiento de control de la documentación.

(3). Toda documentación interna relacionada con la operativa diaria de la Oficina Judicial que se inserte en el archivo deberá, a su vez, ser difundida a la CTC y en su caso a la Secretaría Técnica asociada a la misma.

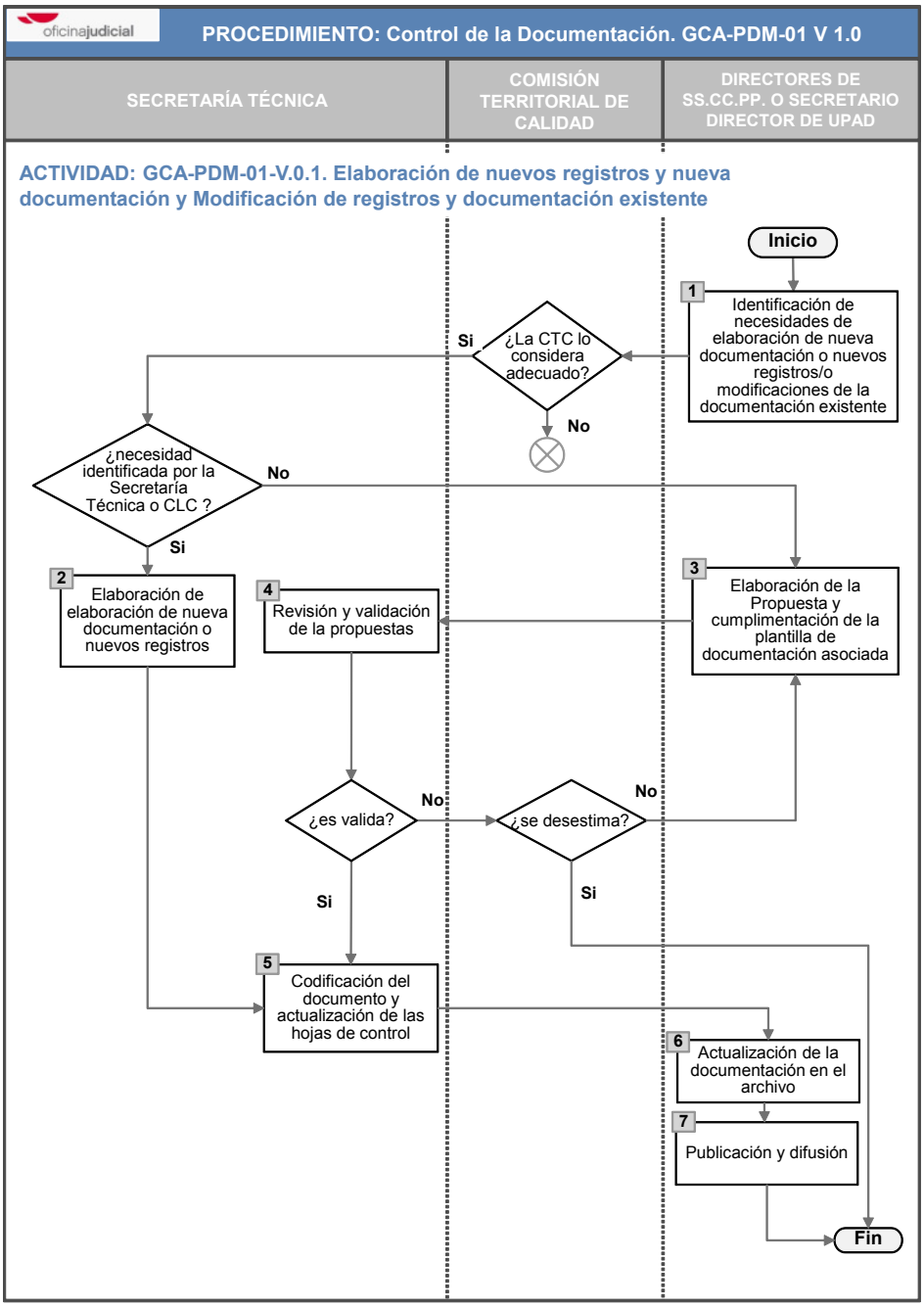


Figura 7. Flujograma de control de la documentación.

b Procedimiento de acciones correctivas y preventivas

COD	GCA-PDM-02 V 1.0

PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS	
OBJETIVO	Establecer el método para el tratamiento y resolución de las No Conformidades (reales o potenciales) detectadas durante el desarrollo de los procedimientos y/o prestación de servicios desde la OJ.
ALCANCE	Aplica a todas las No Conformidades detectadas en la generación y prestación de servicios (*una 'No Conformidad' es un incumplimiento de un requisito -necesidad, condición necesaria, característica especificada-*.) La detección una No Conformidad suele ser el resultado de evidencias o pruebas de desviaciones respecto a las características especificadas, encontradas en cualquier actividad de los procedimientos. Son el incumplimiento de los requisitos acordados o de una mala prestación de los servicios que interrumpen éstos durante un tiempo.
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO	**1. GCA-ACT- PDM -02-01 V 0.1.** Identificación y registro de No Conformidades, reales o potenciales. **2. GCA-ACT- PDM -02-02 V 0.1.** Análisis de las causas de las No Conformidades. **3. GCA-ACT- PDM -02-03 V 0.1.** Control y seguimiento de las acciones.
ENTRADAS A PROCEDIMIENTO	• Quejas, sugerencias y recomendaciones de clientes y/o usuarios • Indicadores de gestión. • Auditorías internas • Encuestas de satisfacción. *NOTA: En esta fase de arranque, las acciones correctivas estarán asociadas a las desviaciones detectadas en los indicadores de gestión establecidos en cada OJ.*
SALIDAS DE PROCEDIMIENTO	• Informe de calidad y control de acción correctiva • Informe anual de acciones correctivas
RESPONSABLES	Secretario director de servicio común o representantes de UPAD son los responsables últimos del procedimiento de acciones correctivas en cada servicio..

Tabla 7. Procedimiento de acciones correctivas y preventivas.

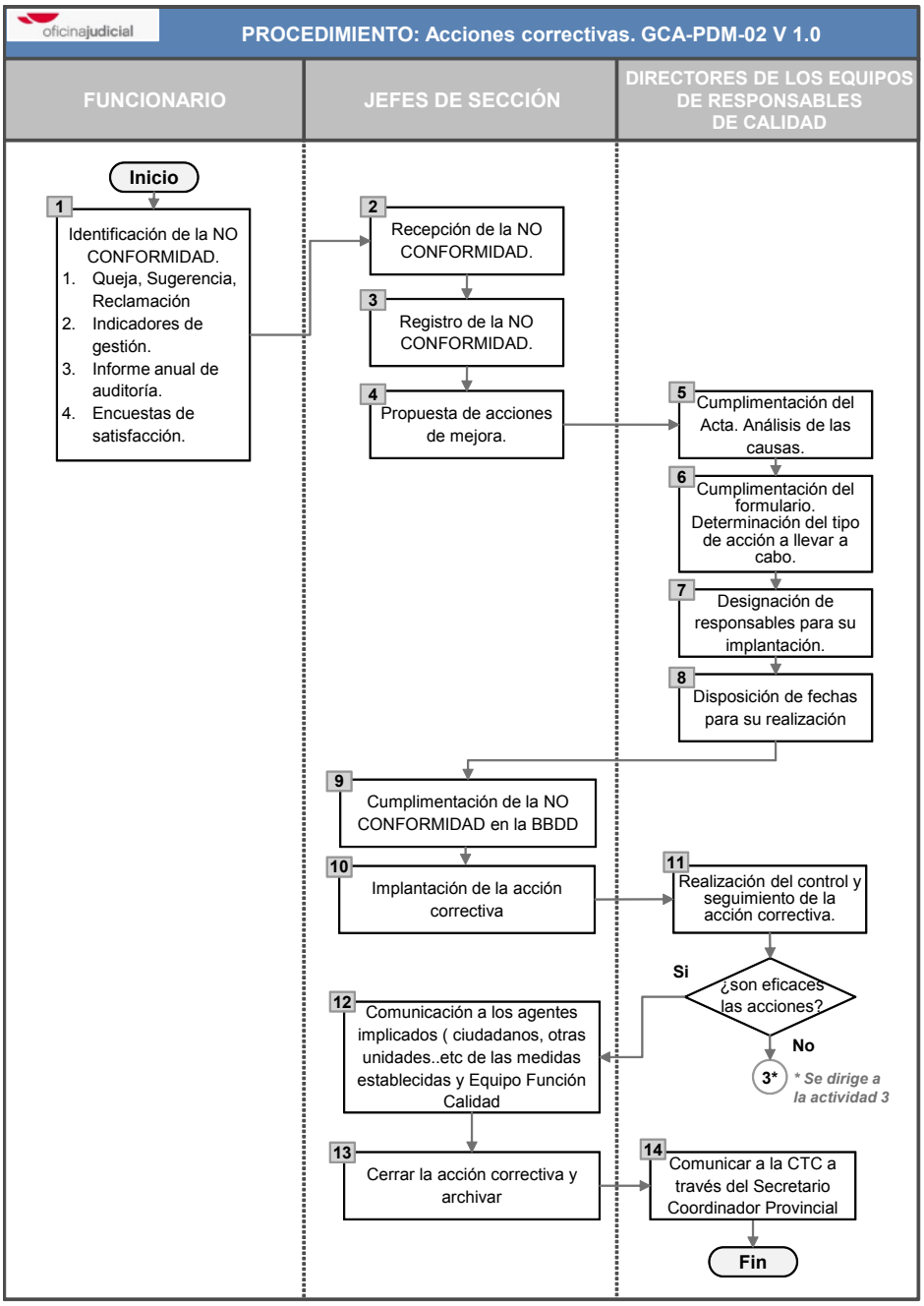


Figura 8. Flujograma de acciones correctivas y preventivas.

C Procedimiento de auditorías internas

COD	GCA-PDM-03 V 1.0

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS	
OBJETIVO	Describir el método para la realización de las auditorías internas de los servicios, con el fin de verificar el cumplimiento de todos los procedimientos; asegurar la correcta realización de los procesos, de forma que las No Conformidades o incumplimientos detectados y las acciones correctivas tomadas sean efectivas, y así mismo identificar áreas de mejora.
ALCANCE	La auditoría es una actividad interna planificada y documentada. Es un reconocimiento de las evidencias de la correcta realización de las actividades y de los procesos relacionados con la prestación de servicios de la OJ. En particular, el alcance del procedimiento comprende: • Planificar las auditorías internas todos los años y elaborar para ello un Plan Anual de Auditoría. • Realizar las auditorías planificadas, para ello el responsable del equipo auditor elabora los distintos planes de auditoría, tantos como unidades a auditar. • Celebrar una reunión de cierre de la auditoría, al finalizar la recogida de evidencias, entre el equipo auditor y el responsable de la unidad auditada, con el objeto de presentar los resultados y asegurarse de que han sido entendidos por los auditados. • Elaborar los informes de cada auditoría, con los resultados de las mismas, en estos se indican las No Conformidades detectadas. El tratamiento y resolución de las No Conformidades se analiza y resuelve en la forma descrita en el procedimiento de acciones correctivas. • Elaborar el Informe Anual de Auditorías, como documento resultado de las auditorías realizadas a las diferentes unidades.
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO	4. **GCA-ACT- PDM -03-01 V 1.0.** Elaboración del Plan Anual de Auditoría. 5. **GCA-ACT- PDM -03-02 V 1.0.** Elaboración de planes de auditoría y ejecución de la misma. 6. **GCA-ACT- PDM -03-03 V 1.0.** Elaboración de los informes de auditoría. 7. **GCA-ACT- PDM -03-04 V 1.0.** Elaboración del Informe Anual de Auditoría..
ENTRADAS A PROCEDIMIENTO	Listas de chequeo de los registros y evidencias o pruebas de la correcta realización y cumplimiento de actividades
SALIDAS DE PROCEDIMIENTO	• Plan Anual de Auditoría • Planes de auditorías internas • Informe de auditorías
RESPONSABLES	**CTC**: Es el responsable último del procedimiento, ya que se encarga de realizar el Plan Anual de Auditoría y de designar al equipo auditor encargado de ejecutar dicho Plan.

Tabla 8. Procedimiento de auditorías internas.

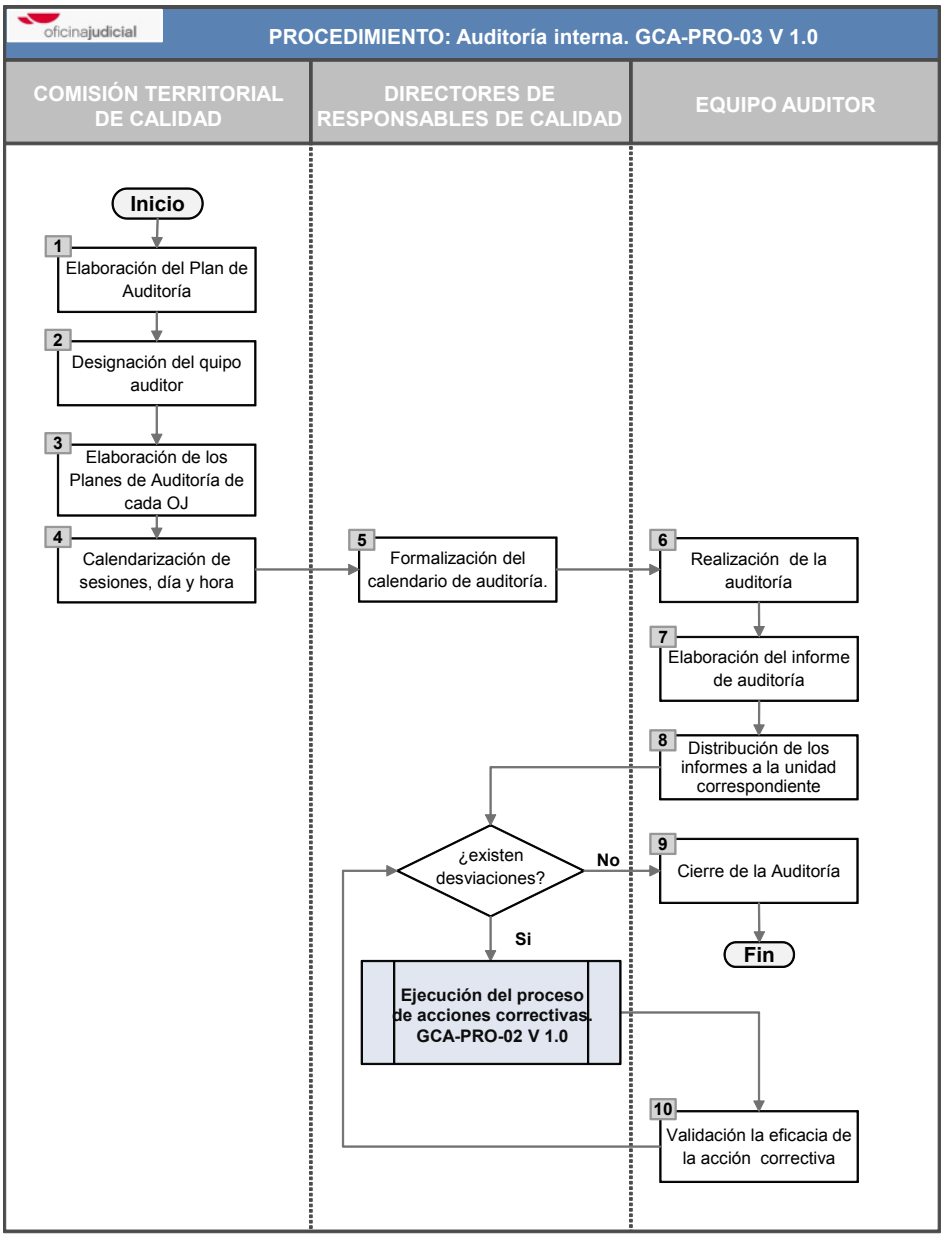


Figura 9. Flujograma de auditorías internas.

d Procedimiento de satisfacción del cliente.

COD	GCA-PDM-04 V 1.0

PROCEDIMIENTO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
OBJETIVO	Definir la forma de obtener los datos que permitan conocer el grado de satisfacción del usuario y/o cliente: opinión cualitativa, información y datos cuantitativos de los servicios prestados desde la OJ, con el fin de desarrollar un proceso de mejora continua.
ALCANCE	Los instrumentos utilizados para obtener información y datos, que permiten determinar la satisfacción de los clientes y/o usuarios, pueden ser métodos directos o indirectos. Los directos son del tipo: • Encuestas de percepción de la satisfacción de los clientes. • Entrevistas personales con los clientes. • Foros y grupos de trabajo con clientes. Los indirectos son del tipo: • Quejas, sugerencias y reclamaciones de clientes y/o usuarios. • Documentación procedente de los informes de auditorías y seguimiento de acciones correctivas. • Indicadores de los procesos operativos. La valoración de la satisfacción de los clientes y/o usuarios se puede realizar a través de cualquiera de los instrumentos mencionados, no siendo necesario recurrir siempre a todos ellos, es suficiente con la elección de algún método de entre los mencionados..
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO	1. **GCA-ACT- PDM -04-01 V 0.1.** Determinación de las actuaciones asociadas a la medida de la satisfacción 2. **GCA-ACT- PDM -04-02 V 1.0.** Obtención y análisis de información**.** 3. **GCA-ACT- PDM -04-03 V 0.1.** Medida de la satisfacción. 4. **GCA-ACT- PDM -04-04 V 0.1.** Elaboración del informe anual de medida de satisfacción del cliente.
ENTRADAS A PROCEDIMIENTO	Informes de quejas, sugerencias y reclamaciones, encuestas de satisfacción, informes de grupos de trabajo.
SALIDAS DE PROCEDIMIENTO	• Acciones asociadas a la medida de satisfacción del cliente de la OJ. • Informe de medida de satisfacción del cliente
RESPONSABLES	• **CTC**: es la responsable última de la definición y del análisis de resultados de las acciones asociadas a la medida de satisfacción del cliente de la OJ. La dirección de los equipos de responsables de calidad son los responsables de la ejecución del Plan de Satisfacción del Cliente de la OJ. [N4]

Tabla 9. Procedimiento de satisfacción del cliente.

(4). Es competencia de cada Administración la aceptación o desestimación del Plan de Satisfacción de cada OJ, así como la responsabilidad de proporcionar el material adecuado para realizar las mediciones, de modo que el uso de un sistema de medición común permita realizar futuras comparaciones entre Oficinas de un mismo Territorio.

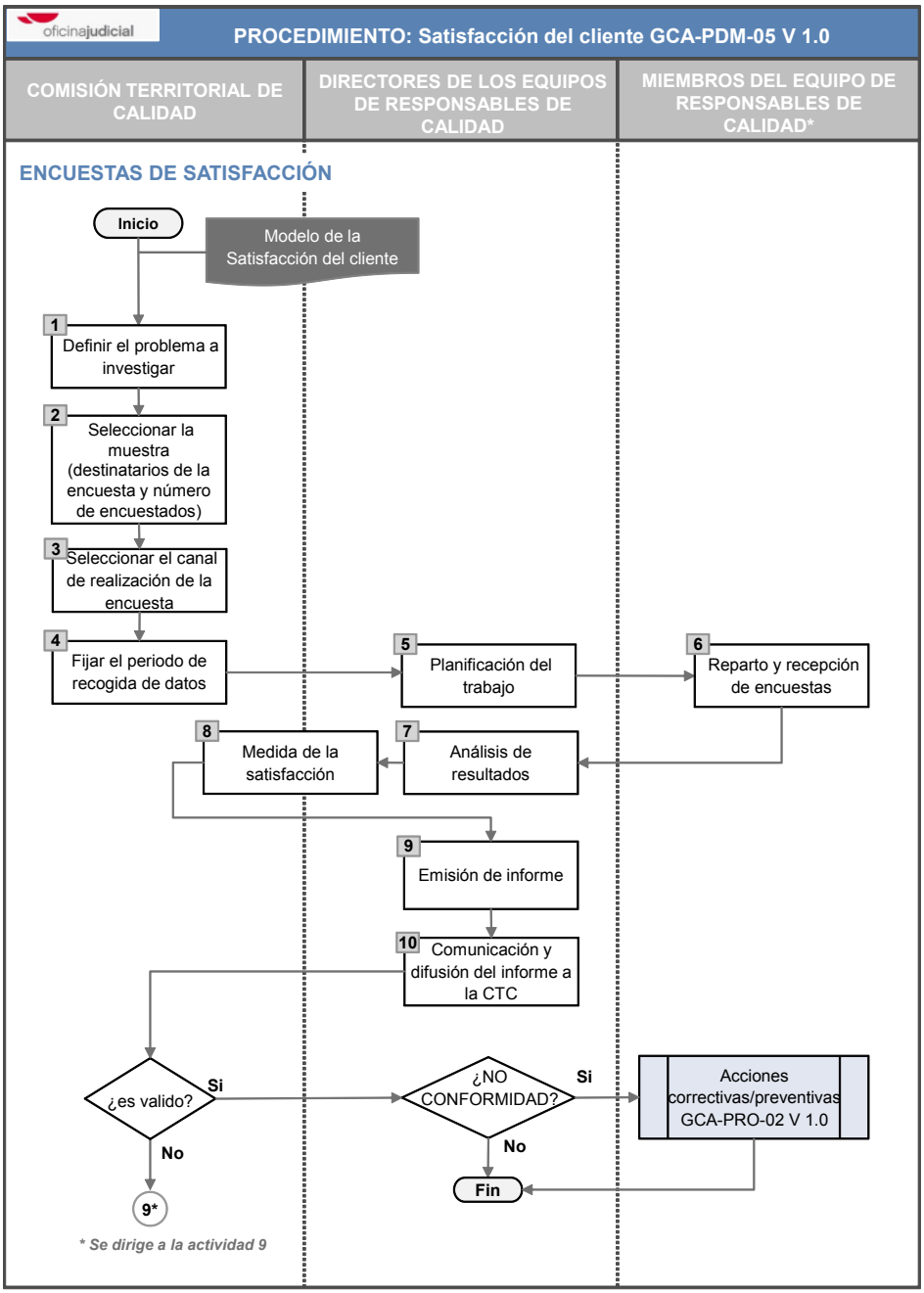


Figura 10. Flujograma de satisfacción del cliente. Encuestas.

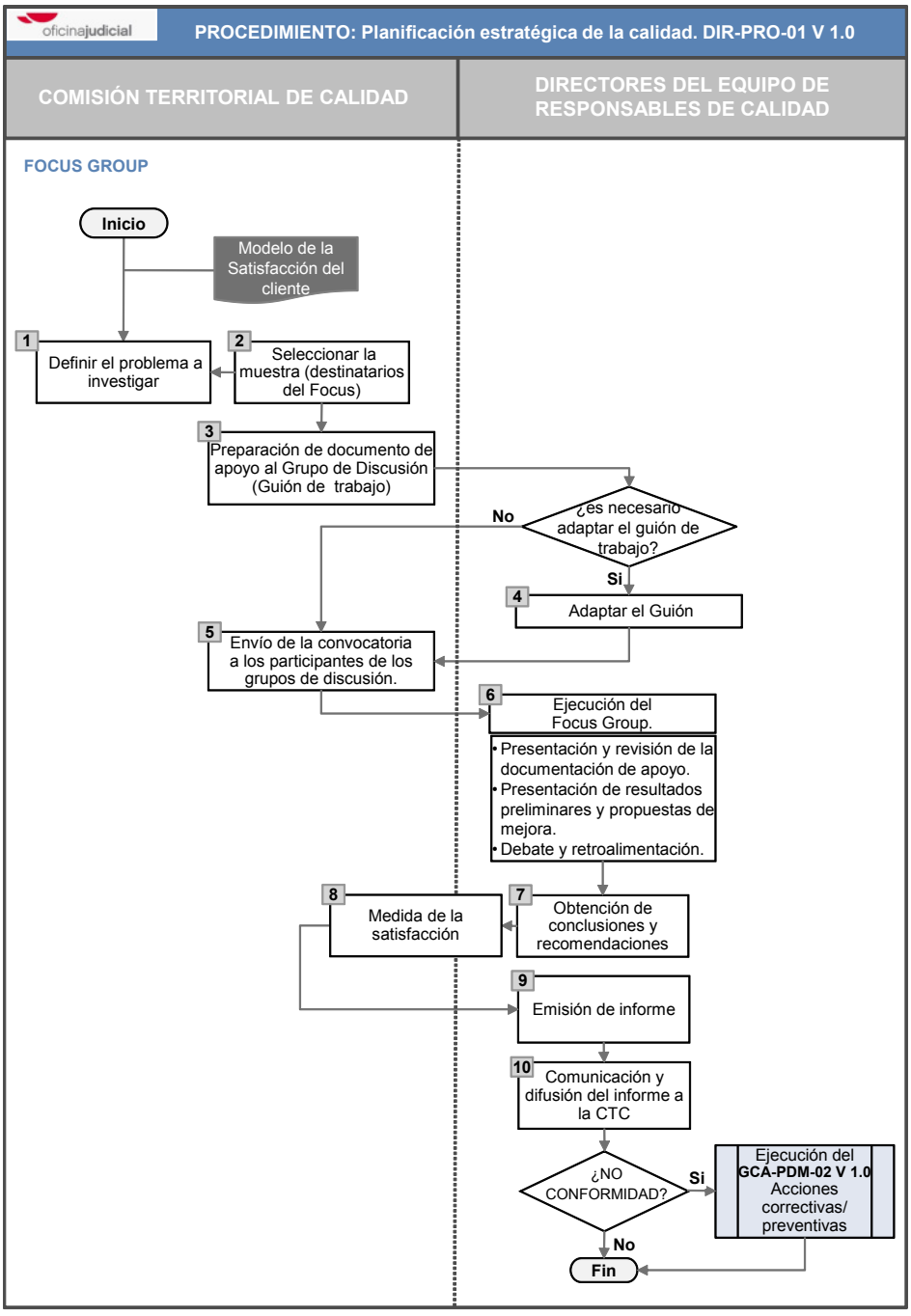


Figura 11. Flujograma de satisfacción del cliente. Focus Group.

e Medición de la prestación del servicio.

COD	GCA-PDM-05 V 1.0

PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	
OBJETIVO	Asegurar el seguimiento de las especificaciones del servicio para verificar el eficaz cumplimiento de los requerimientos del mismo y de los objetivos del SICAJ, mediante el establecimiento y medición de indicadores capaces de suministrar información de las actividades desarrolladas por el servicio.
ALCANCE	Determinación de los planes de control de realización del servicio, mediante el establecimiento de: 1. Indicadores que permitan verificar la capacidad del servicio para cumplir con las especificaciones y los objetivos planificados, así como para obtener información sobre las desviaciones detectadas. Los indicadores deben ser coherentes, medibles y cuantificables. 2. La periodicidad y sistemática de medición de los indicadores. 3. Adopción de criterios de aceptación de resultados, delimitación de desviaciones y adopción de correcciones. 4. Evaluación e interpretación de resultados. 5. Propuestas de toma de decisiones sobre la idoneidad de proceder a determinar una No Conformidad, para una vez aprobadas o estimadas, se han de aplicar, medir, evaluar conforme con los objetivos inicialmente propuestos
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO	1. **GCA-ACT- PDM -05.01 V 1.0.** Establecimiento de los planes de control del servicio. 2. **GCA-ACT- PDM -05.02 V 1.0.** Medición y revisión de los resultados de la prestación del servicio.
ENTRADAS A PROCEDIMIENTO	Resultados de la ejecución de los procesos operativos.
SALIDAS DE PROCEDIMIENTO	• Plan de Control. • Resultados de las mediciones. • Informes de análisis de desviaciones.
RESPONSABLES	• Directores de los SSCCPP. • Jefes de Sección.

Tabla 10. Procedimiento de prestación del servicio.

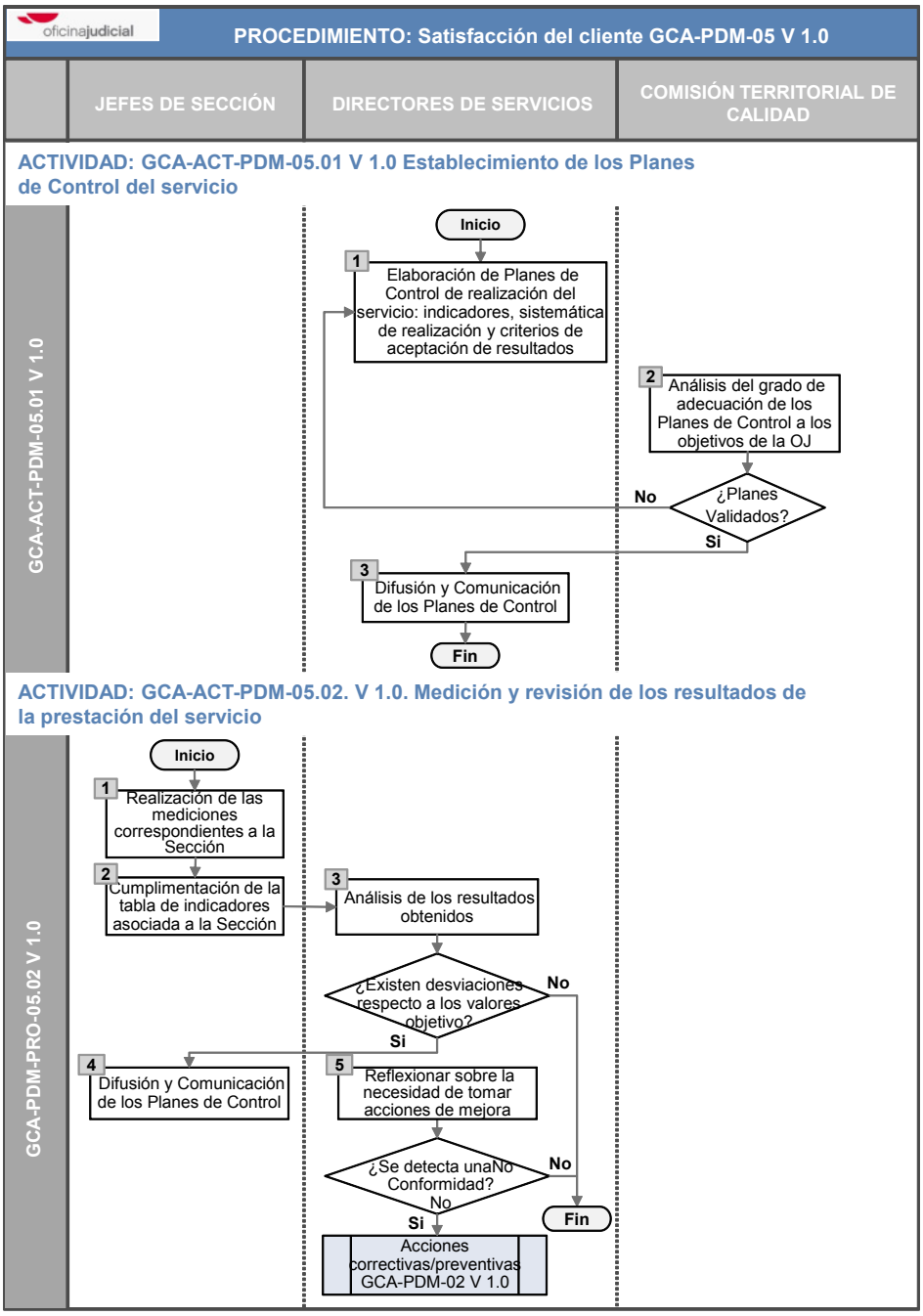


Figura 12. Flujograma de prestación del servicio.

f Procedimiento de mejora continua.

COD	GCA-PDM-05 V 1.0

PROCEDIMIENTO DE MEJORA CONTINUA	
OBJETIVO	Revisar y analizar los resultados de los servicios proporcionados por la OJ, identificando actividades concretas para mejorar la calidad de procesos de gestión.
ALCANCE	La mejora continua es el procedimiento que recopila las acciones, los resultados y las líneas de mejora asociadas de cada uno de los procedimientos relacionados con la calidad bajo un solo documento denominado ***Informe de mejora continua de la OJ***. Transcurrido un tiempo prudencial después de realizar la implementación de las distintas medidas de actuación, el Equipo de Responsables de Calidad en cada OJ, con carácter anual, completará dicho informe, debiendo evaluar el grado de avance de los objetivos específicos y actuaciones en materia de calidad perseguidos. En particular se pretende: • Realizar una valoración periódica de las actividades en materia de calidad realizadas por la OJ. • Analizar los indicadores de resultados. • Verificar el cumplimiento los objetivos planteados. • Detectar desviaciones. Este documento, de carácter anual, lo conforman el compendio de la información anual asociada a las quejas y sugerencias recabadas en el año, las acciones correctivas, los resultados de las auditorías internas realizadas, los resultados del procedimiento análisis de la satisfacción de los clientes, y los resultados recabados de los indicadores de gestión de cada uno de los procesos operativos de la OJ. Por tanto, **la mejora continua se materializa a través del informe anual de mejora continua, y se basa en el análisis de los datos objetivos de los procesos y procedimientos citados anteriormente y de las propuestas de actuación asociadas a dichos análisis.** Este informe realimenta el procedimiento estratégico de gestión de la calidad y ayuda a la dirección de los Equipos de Responsables de Calidad, en su conjunto, a la toma de decisiones asociada a la calidad. Asimismo, este procedimiento promueve y ejecuta, como herramienta participativa de búsqueda de la mejora continua, ***grupos de mejora*** formado por empleados de la OJ, que analizan causas de problemas, sugieren soluciones a los mismos, y en global, trabajan sobre las distintas soluciones que satisfacen mejor las necesidades de los clientes / ciudadanos.
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO	1. **GCA-ACT-PDM-04-01 V 1.0.** Recopilación de informes e identificación de propuestas de mejora. 2. **GCA-ACT-PDM -04-02 V 1.0.** Cumplimentación de la plantilla del informe de mejora continua. 3. **GCA-ACT-PDM -04-03 V 1.0.** Determinar acciones de mejora. 4. **GCA-ACT-PDM -04-04 V 1.0.** Envío del Plan de Mejora a la Comisión de Calidad.

COD	GCA-PDM-05 V 1.0

PROCEDIMIENTO DE MEJORA CONTINUA	
ENTRADAS A PROCEDIMIENTO	• Informe anual de quejas, sugerencias y reclamaciones. • Informe anual satisfacción de los clientes y/o usuarios. • Informe anual de acciones correctivas. • Informe anual de auditorías internas. • Informe anual indicadores de procesos operativos.
SALIDAS DE PROCEDIMIENTO	• Listado de propuestas de mejora. • Plan de Mejora.
RESPONSABLES	**Dirección del Equipo de Responsables de Calidad en cada servicio**: Serán los responsables de la elaboración del informe anual de mejora en cada servicio, apoyados en el resto de miembros de los equipos de calidad de su unidad. **Equipo de Responsables de Calidad**: Serán los responsables de la recopilación del total de los datos, y de la identificación de distintas propuestas de mejora asociadas al servicio.

Tabla 11. Procedimiento de mejora continua.

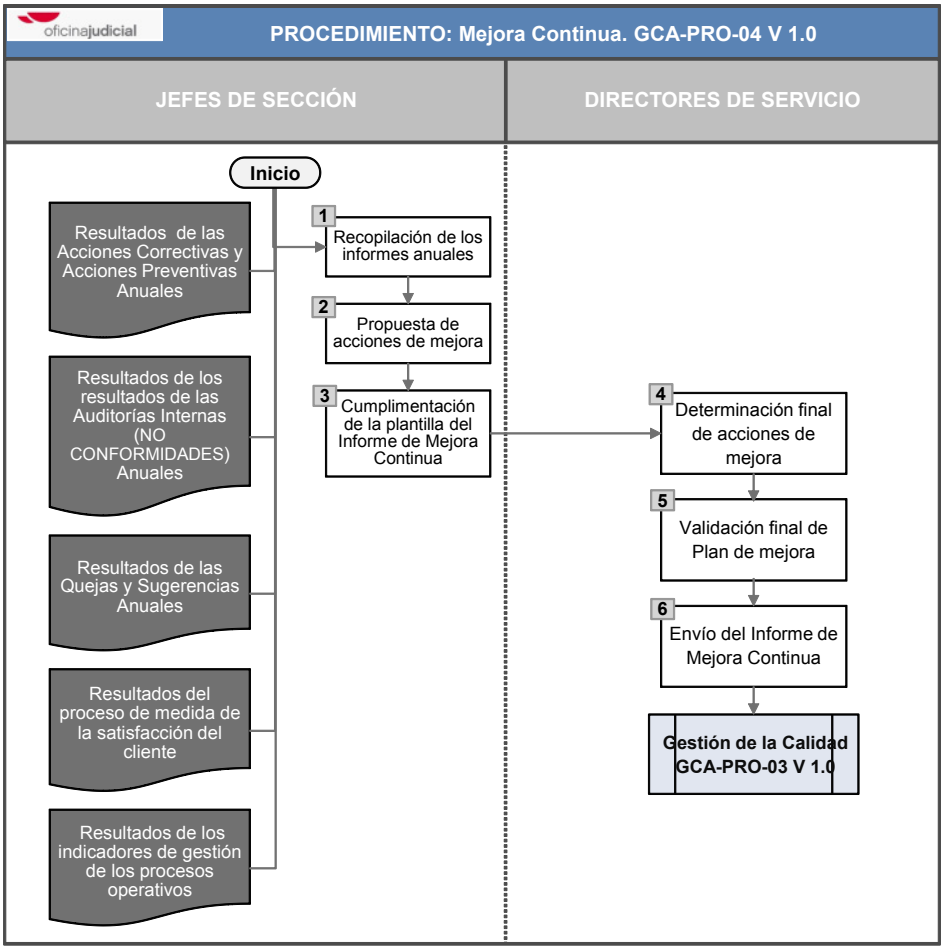


Figura 13. Flujograma de mejora continua.

6.3.3.2.3. Procesos de soporte o apoyo

a Procedimiento de gestión de los sistemas de información.

COD	APY-PDM-01 V 1.0
PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	
OBJETIVO	Proponer desde la OJ, las necesidades de recursos materiales y equipamiento precisos, para, a partir de ellos, asegurar que la prestación de un servicio bajo parámetros de calidad.
ALCANCE	Abarca desde la planificación de las necesidades de nuevos sistemas, hasta el aseguramiento de que se ha procedido a la instalación, puesta en operación y mantenimiento del equipamiento, renovación o sustitución de equipos y sistemas.
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO	1. Identificar las necesidades de operación de los sistemas actuales y nuevos. 2. Proponer la adquisición e instalación de sistemas de información.
ENTRADAS A PROCEDIMIENTO	Necesidades de nuevos sistemas.
SALIDAS DE PROCEDIMIENTO	Propuesta o solicitud de nuevos sistemas.

Tabla 12. Procedimiento de gestión de los sistemas de información.

b Procedimiento de gestión de los sistemas TIC.

COD	APY-PDM-02 V 1.0
PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE LOS SISTEMAS TIC	
OBJETIVO	Gestionar la utilización de las tecnologías de la información e infraestructuras de telecomunicaciones para asegurar las necesidades de comunicación con usuarios internos y externos.
ALCANCE	Abarca desde la utilización actual de servicios de telecomunicación, la demanda y oferta de necesidades de este tipo, infraestructuras y tecnologías, y si fuera necesario, la elaboración de una propuesta de contratación de servicios de telecomunicación en las distintas dependencias de la OJ..
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO	1. Planificación de nuevas necesidades de servicios de telecomunicación 2. Elaboración de la propuesta de licitación de servicios de telecomunicación 3. Mantenimiento
ENTRADAS A PROCEDIMIENTO	Necesidades de nuevos servicios e infraestructuras.
SALIDAS DE PROCEDIMIENTO	Planificación de nuevos servicios de telecomunicación.

Tabla 13. Procedimiento de gestión de los sistemas TIC.

C Procedimiento de recursos humanos y formación.

COD	APY-PDM-03 V 1.0
PROCEDIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN	
OBJETIVO	Informar sobre la dotación de recursos humanos necesarios para cumplir las misiones de la OJ como proveedora de servicios judiciales a usuarios y/o clientes, así como asegurar que la formación de los recursos se ajusta a las necesidades de los servicios.
ALCANCE	Abarca desde la planificación de los recursos humanos, información sobre la formación y la relación de puestos de trabajo hasta la cobertura de los mismos con personal debidamente formado.
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO	1. Propuestas de dotación de recursos humanos. 2. Propuesta de formación especializada. 3. Control de la atención de las necesidades del servicio previa a la concesión de permisos y licencias.
ENTRADAS A PROCEDIMIENTO	• Necesidades de nuevos recursos. • Necesidades formativas.
SALIDAS DE PROCEDIMIENTO	• Propuesta de nuevos recursos. • Propuesta de acciones formativas.

Tabla 14. Procedimiento de recursos humanos y formación.

6.3.4. Herramientas e instrumentos asociados a los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad

A continuación, se expone la relación de herramientas e instrumentos definidos, y relacionados con los procesos a los que facilitan su implantación:

1 ***Herramientas e instrumentos de apoyo a los procesos de planificación estratégica:***

Como apoyo a su implantación, se ha elaborado la **Guía metodológica de elaboración del PEC**, así como las **plantillas** que permitirán a los organismos realizar el análisis de su situación actual, **reflexionar** sobre las actuaciones futuras a **desarrollar** de acuerdo con los objetivos de calidad, y las plantillas donde desarrollar el PEC, su seguimiento anual y cómo recopilar y analizar los resultados.

2 ***Herramientas e instrumentos de apoyo a los procesos de gestión administrativa y de calidad:***

Como apoyo a la implantación de los procesos de gestión administrativa y calidad, se han elaborado:

- Para facilitar el control de la documentación: la **Instrucción de codificación de documentos**, así como las **plantillas** que permitirán el **control de los documentos de calidad y sus versiones**
- **Plantillas** de definición de acciones para el **seguimiento de los resultados** obtenidos de su implantación.

- Como apoyo al procedimiento de auditorías internas, se facilitan los formularios para determinar el **Plan Anual de Auditoría**, así como las plantillas para cumplimentar el **informe de auditoría interna**.

- Con el fin de recoger la satisfacción de los clientes y/o usuarios, se han establecido el **Modelo de Satisfacción de los clientes y usuarios**. Recoge la metodología y los instrumentos necesarios para obtener la información y los datos que permitan determinar la satisfacción, a través de encuestas de satisfacción de clientes y profesionales. También se proporciona la **Guía Metodológica** para la realización de grupos de trabajo o *Focus Group*, que permitirán conocer, de un modo cualitativo, la opinión de los agentes implicados en los servicios judiciales.

- Para la implantación del procedimiento de medición de la prestación de los servicios, se aportan las plantillas para determinar el **Plan de Control del Servicio**, y las tablas de seguimiento de los indicadores asociados al Plan.

- Para la elaboración de los informes de mejora de cada servicio común y UPAD se facilitan las plantillas correspondientes.

El detalle de cada una de estas herramientas se encuentra anexa al documento Modelo de Referencia de Calidad Judicial.

PROCEDIMIENTOS	HERRAMIENTAS Y MATERIAL DE APOYO
EOMF	• Estatuto Orgánico del Ministerio Fiscal.
Procedimiento de gestión de la calidad.	• Informe consolidado de calidad.
Procedimiento del control de documentación.	• Instrucción - Codificación de documentos. • Control de cambios. • Control de configuración. • Referencia documentación externa.
Procedimiento de acciones correctivas y preventivas.	• Identificación de No Conformidad. • Formulario informe de seguimiento de acciones correctivas.
Procedimiento de auditorías internas.	• Formulario - Plan de Auditoría. • Formulario - Informe de auditoría interna.
Procedimiento de medición de la prestación del servicio.	• Plan de control y tablas de seguimiento de indicadores.

Tabla 15. Herramientas del Modelo de Referencia.

6.3.5. Sistema de indicadores comunes de calidad

En el presente apartado, se presenta el sistema de indicadores de calidad, común al total de administraciones, que se ha desarrollado en el Modelo de Calidad Judicial.

Como se ha comentado a lo largo del documento, **el sistema de indicadores comunes de calidad tiene como objetivo facilitar una herramienta común de medida de la operativa de los SSCCPP, permitiendo realizar los análisis**

y las recomendaciones oportunas para la optimización del funcionamiento de los mismos.

Para la identificación y establecimiento del sistema de indicadores se han establecido los siguientes criterios básicos:

- El sistema de indicadores está integrado por aquellos aspectos que se determinen como relevantes para la adecuada prestación de los servicios de las OJ.
- Debe asegurarse que puedan ser medibles a través de los diferentes sistemas de gestión procesal con el objeto de garantizar la fiabilidad y la calidad de la información obtenida.
- La información recogida debe ser la imprescindible, de forma que pueda ser examinada y comprendida con facilidad.

El sistema es un sistema dinámico, pudiendo evolucionar con el tiempo, a medida que lo hagan las Administraciones e Instituciones de Justicia. Mediante la revisión del sistema de indicadores, podrán incorporarse nuevos indicadores que se identifiquen como imprescindibles, o eliminar aquellos que ya no sean considerados como críticos.

En la figura abajo adjunta, se detallan las premisas sobre las que se ha asentado el sistema de indicadores comunes de calidad.

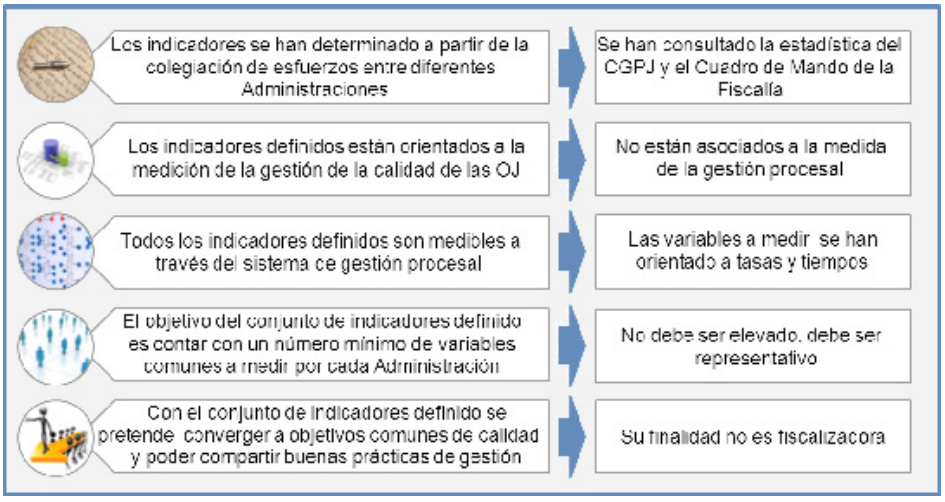


Figura 14. Premisas de los indicadores de calidad.

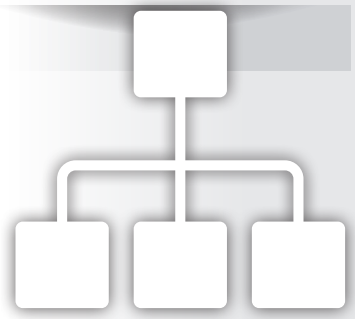
Los indicadores que conforman el sistema descrito, así como su definición, su frecuencia de medición y su fórmula de cálculo, pueden ser consultados en la Web oficial de la OJ.

7. RESULTADOS Y MEJORAS OBTENIDAS

- La aprobación y el reconocimiento por todas las Administraciones e Instituciones del sector Justicia del SICAJ como un **modelo reconocible, común y de referencia para el impulso y el establecimiento de la gestión de la calidad** en los respectivos territorios, atendiendo a las particularidades de cada una de ellas.

- La **conformación de la arquitectura institucional**, clave en el proceso de definición e implantación del sistema, para el aseguramiento de la calidad en la prestación de los servicios judiciales.

La arquitectura institucional en la que se asienta el SICAJ se basa en la gestión participativa de todo el personal implicado estando, a día de hoy, implicadas con la calidad más de 150 personas.



En este sentido, fruto de la conciencia de todas las administraciones e instituciones del carácter ineludible de establecer un sistema de calidad que asegure la mejora en la prestación de los servicios de justicia a los ciudadanos, el 2 de noviembre de 2010 se constituyó la **CEC,** conformada por todas las administraciones con competencias en materia de Justicia, el CGPJ, la FGE y una representación de dos secretarios de Gobierno.

Asimismo, **se han conformado cinco CTC**, en Castilla y León, la Región de Murcia, Extremadura, Castilla La Mancha y en la Audiencia Nacional, (en su relación con el EJE), implicando con ello a la alta dirección de las CCAA y provincias citadas, mediante la participación de todos los sectores de la Administración de Justicia a través de los presidentes de los Tribunales Superiores de Justicia, presidentes de las Audiencias Provinciales, decanos, magistrados de calidad designados por el CGPJ, fiscales superiores, secretarios de gobierno, secretarios coordinadores provinciales y directores de servicios comunes.

Se han constituido ocho grupos de responsables de calidad en cada una de las OJ puestas en marcha, así como en la Audiencia Nacional, de los que forman parte decanos, magistrados de calidad, directores de los SSCCPP, secretarios judiciales, gestores y tramitadores procesales y personal del cuerpo de auxilio judicial.

La arquitectura institucional en la que se asienta el SICAJ se basa en la gestión participativa de todo el personal implicado estando, a día de hoy, implicadas con la calidad **más de 150 personas**.

- La aprobación, por parte de la CEC, de **un conjunto mínimo de 18 indicadores comunes y aplicables** al total de Administraciones Públicas e Instituciones competentes que permitirán la compartición de experiencias y el intercambio de buenas prácticas.

  Se han aprobado **los PEC de las siete ciudades OJ y la Audiencia Nacional**, con el objetivo de establecer las bases del sistema de gestión de la calidad, definiendo los objetivos específicos de calidad para poder planificar el despliegue e implantación de las actividades propuestas para controlar, mejorar y consolidar los servicios prestados por las mismas. Se puede visitar como referencia, el **PEC de la OJ de Burgos**.

- Como resultados de la implantación de las líneas de actuación de la primera fase de los PEC, se destaca:

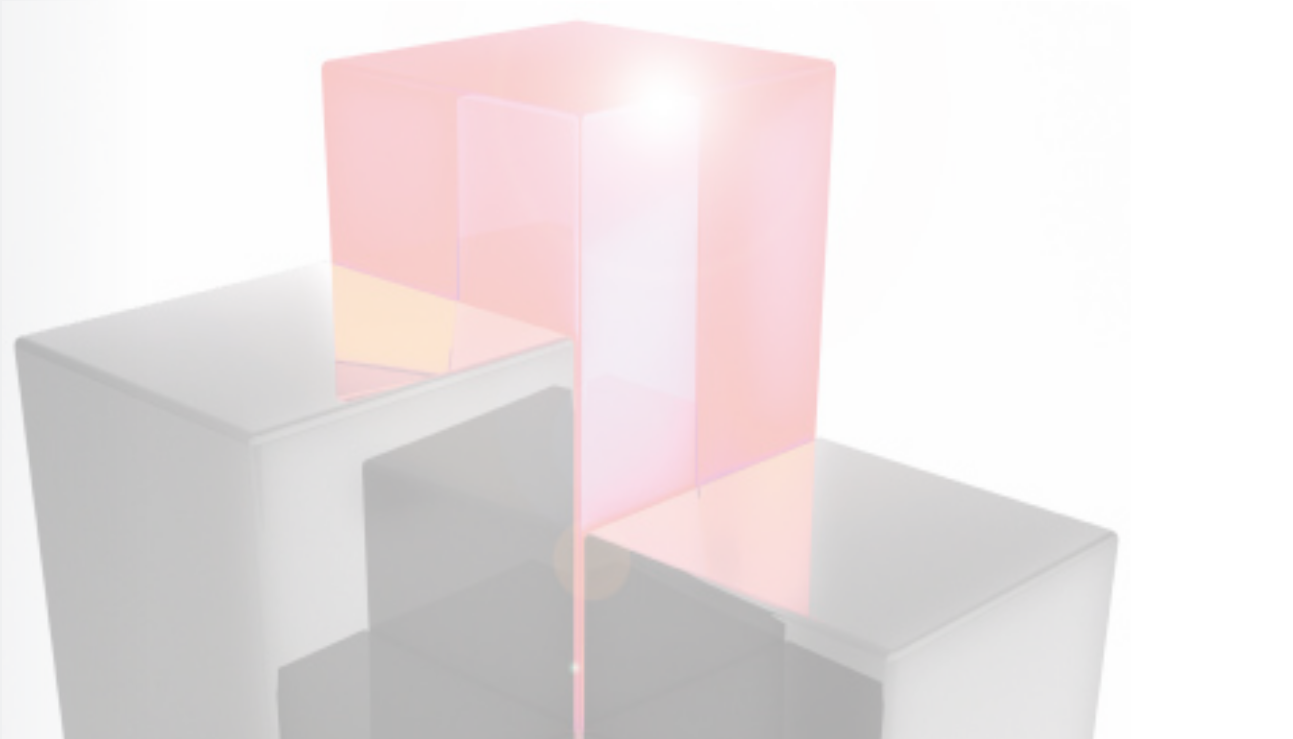
- La elaboración, por parte de las OJ, de **más de 45 protocolos, instrucciones y normas de funcionamiento interno** consecuencia de los grupos de trabajo formados por los Equipos de Responsables de Calidad.

  Asimismo se han elaborado los **cuatro Catálogos de servicios de las OJ** de Burgos, Murcia, Cáceres y Ciudad Real, definiendo en ellos **los más de 15 servicios** que prestan los Servicios Comunes Generales (SCG) de las citadas oficinas y describiendo los compromisos de calidad adoptados con el resto de clientes, tanto externos, ciudadanos, litigantes y profesionales de la Justicia, como internos, Servicios Comunes Procesales de Ejecución (SCEJ) y Ordenación del Procedimiento (SCOP) y UPAD.

  Estos catálogos de servicios constituyen un inventario de información que define los servicios que prestan los servicios comunes de las distintas oficinas. Determinan, para cada uno de los mismos, quiénes son los destinatarios de los servicios prestados, sus especificaciones, tales como horario de atención, canales de prestación, dirección y teléfono de contacto, así como los compromisos del mismo, compromisos que sirven para establecer las expectativas de los usuarios sobre estos servicios y que establece los niveles de exigencia y de mejora continua. Se puede consultar el enlace al **Catálogo de Servicios de la OJ de Burgos en la Web de OJ**.

- Se han identificado indicadores de calidad asociados a cada uno de los servicios de las OJ, cuya evaluación y seguimiento van a permitir medir la eficiencia del servicio que se presta y su comparación y contraste en distintos periodos, de manera que, detectada una desviación significativa, se adopten medidas de mejora.

- La dirección del Equipo de Responsables ha celebrado reuniones periódicas con todos los colectivos profesionales implicados (Colegios de Abogados, Procuradores y Graduados Sociales) como elemento para analizar y evaluar su satisfacción y establecer e implantar medidas de mejora en el funcionamiento de las oficinas.



8. EJEMPLOS / CASOS DE ÉXITO

El SICAJ está basado en la cooperación, el intercambio de opiniones, la colegiación de esfuerzos y el desarrollo de políticas compartidas entre todos los organismos del sector Justicia. Esto ha hecho posible incorporar como innovaciones:

- Una **herramienta de gestión** sistemática que permita dotar a las organizaciones de la **metodología e instrumentos necesarios** para asumir y avanzar en el necesario proceso de mejora continua, y poder **dar respuesta a las exigencias ciudadanas con niveles de calidad incrementales**.
- Que todas las administraciones del sector adheridas a la CEC, como el CGPJ y la FGE, adopten una **Política de Calidad Común**, como directriz que inspira y orienta la gestión de la calidad en el sector Justicia. Es destacable también la adopción de unos **objetivos globales de calidad** hacia los que deben de converger los organismos adheridos al sistema, trabajando por una justicia orientada al ciudadano, basada en la mejora, innovadora, transparente y cualificada.
- Que sea la **primera iniciativa** en materia de calidad **elaborada entre el total de Administraciones Públicas e Instituciones del sector de la Justicia**.
- Que aún existiendo alguna iniciativa específica en materia de calidad en la Justicia española, basadas en la norma ISO 9000 o la Norma GICA de Costa Rica, el SICAJ ha sido diseñado ***ad-hoc*** **para todo el sector Justicia**, logrando aunar todas las iniciativas de otras administraciones en materia de calidad.
- Es el **primer sistema de calidad que ha sido implantado** en la Administración de Justicia. La flexibilidad del SICAJ ha permitido su implantación en organismos tan diferentes como las OJ o la Audiencia Nacional (en su relación con el EJE). Este hecho asegura el éxito del proceso de implantación independientemente del organismo en cuestión.
- La participación es la piedra angular sobre la que se asienta en modelo definido, constituye una herramienta eficaz en la búsqueda de la excelencia y es clave en la consecución del proceso de mejora continua.

La arquitectura institucional sobre la que está asentada el sistema permite un modelo de gestión **participativo,** en donde tiene cabida todo el personal de los organismos y administraciones involucrados, constituyéndose como una herramienta eficaz en la búsqueda de la excelencia y clave en la consecución del proceso de mejora continua.

- Durante la elaboración, así como en la implantación del SICAJ, se ha logrado **la inmersión de la cultura de calidad en todas las administraciones**, haciéndoles ver la necesidad de estar trabajando para ello.
- Así mismo, en las OJ donde ha sido implantado el SICAJ, se ha logrado la **implicación, de manera voluntaria**, de más de un centenar de personas, entre secretarios de gobierno, secretarios coordinadores provinciales,

directores de los SSCCPP, secretarios judiciales, gestores y tramitadores procesales y personal del cuerpo de auxilio judicial.

Al margen de los éxitos citados anteriormente, éxitos intangibles pero de una gran importancia en el ámbito de la Justicia, **destacamos los éxitos alcanzados en la implantación del SICAJ en las distintas ciudades OJ**.

- En estos momentos, se ha implantado el SICAJ en las siete ciudades que cuentan con OJ: **Burgos, Murcia, Ciudad Real, Cáceres, León, Cuenca y Mérida**.

  Los miembros de los Equipos de Calidad de las 7 ciudades, que hacen un **total de 150 personas**, han interiorizado la cultura de la calidad en su trabajo diario y, gracias al SICAJ y su gran esfuerzo, han aprendido a organizarse mejor y de manera más satisfactoria, lo que ha supuesto sin lugar a dudas, una mejora en la prestación de servicios al ciudadano.

- **Todas estas ciudades** ya cuentan con un **catálogo de servicios** del SCG, en el que se recogen más de 15 servicios a prestar, con sus compromisos, horarios, direcciones y teléfonos, facilitando la buena marcha de la OJ. Estos catálogos se encuentran publicados en la página web de la OJ del Ministerio, como se ha indicado en apartados anteriores.

- **Como actividades asociadas al SICAJ**, las OJ han trabajado la calidad de un modo activo y participativo en todos los niveles de la organización, en particular, realizando al menos una reunión semanal durante los periodos marcados por los PEC respectivos.

  Entre todas las ciudades han elaborado más de **45 Protocolos, Instrucciones y normas de funcionamiento interno**, consecuencia de estas reuniones de calidad, optimización y mejora de los servicios.

  Como detalle, cabe señalar que en **Murcia**, aun comenzando la implantación del SICAJ en un solo servicio común, el General, pronto, dados los resultados positivos obtenidos, se extendió su implantación al resto de los servicios y a las UPAD.

  Se destaca cómo **todas estas ciudades han valorado positivamente las distintas reuniones mantenidas**:

  1. Reuniones a nivel interno entre los miembros de los Equipos de Calidad de cada OJ.

  2. Reuniones de optimización de los trabajos con los colegios Profesionales (abogados, procuradores y graduados sociales). Se han celebrado varias reuniones con este colectivo, fruto de las cuales han surgido distintos acuerdos alcanzados para facilitar la presentación de escritos o determinar horarios en los que se otorguen los apoderamientos apud acta, entre otros.

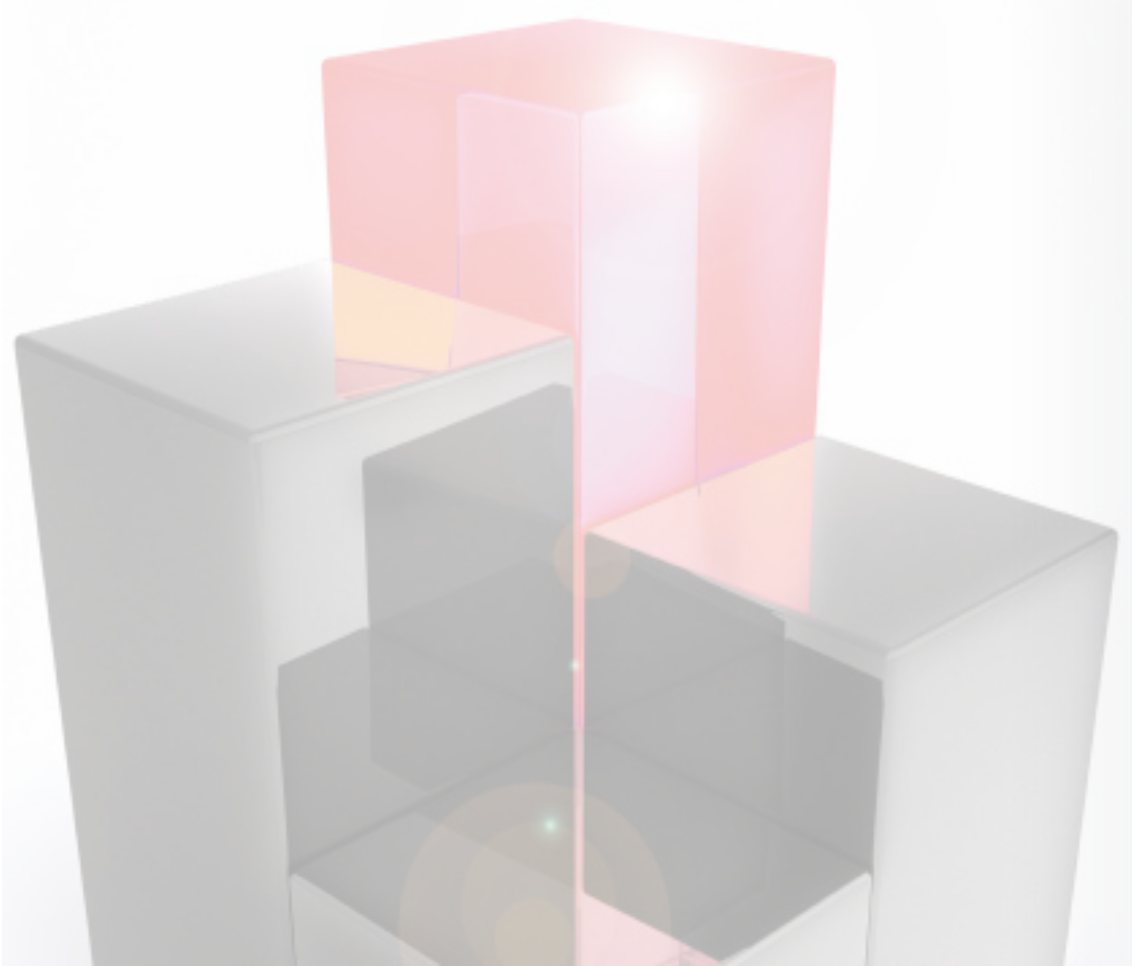
  3. **Es tal el alcance de esta línea que, las OJ de Murcia y Burgos**, están trabajando en un **Libro de Buenas Prácticas Procesales** conjuntamente con los colegios profesionales.

Asimismo, el total de las ciudades OJ ha trabajado activamente en indicadores de calidad y gestión asociados a la optimización y control de los procesos

de gestión desarrollados en los distintos servicios comunes. En concreto, **el Equipo de Calidad de Burgos** ha realizado una gran tarea en este sentido, habiendo identificado un importante número de indicadores para todos los servicios comunes, que se insertarán en el cuadro de mandos.

Para finalizar el ciclo de implantación del PEC, entre otras actividades, la totalidad de las ciudades OJ actualmente tienen prevista la realización de **auditorías internas** y elaboración de **su informe anual de calidad, para utilizarlos como input** en la elaboración de los planes de calidad del año 2012.

Como órgano decisor, en última instancia, de la calidad de un determinado territorio de las OJ, se destaca que **se han celebrado CTC** dedicadas a la validación y puesta en conocimiento de todas las actividades citadas en las siete ciudades OJ.



9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se muestran a continuación las principales conclusiones obtenidas tras la ejecución del Proyecto de Calidad Judicial desarrollado en el periodo 2010-2011. Estas conclusiones nacen fruto de las lecciones aprendidas tras la implantación del SICAJ en las ciudades OJ, la Audiencia Nacional, y de las reuniones y grupos de trabajo mantenidas con el total de Administraciones de Justicia españolas en el seno de la CEC durante el citado periodo.

- Al ser la calidad un concepto pionero en la Administración de Justicia, es necesario, previamente a la implantación del SICAJ, **sensibilizar al personal de las organizaciones** en las que éste se implante, en conceptos básicos asociados a la calidad general, es decir, la definición, historia, evolución del papel de la calidad en la empresa privada y el establecimiento de la misma en las administraciones públicas.

  En este sentido, se destaca también el compromiso del Ministerio con la calidad, al capacitar y sensibilizar al colectivo de secretarios judiciales en los planes tanto de formación inicial como de formación continuada.

- Así pues, y dado el perfil adverso al cambio por el que se caracteriza y un alto porcentaje del personal de la Administración de Justicia, se deben reforzar los **mensajes orientados a entender la calidad como una filosofía de trabajo**, y no como una carga de trabajo adicional.

- Como todo sistema de calidad, para que la implantación del mismo se realice con éxito, es necesario contar con el **apoyo y la involucración de la dirección** de las organizaciones y todos los agentes implicados asociados a dicha dirección. En particular, en el SICAJ, un papel fundamental lo juegan las CTC y las direcciones de los Equipos de Responsables de Calidad en aquellos organismos en donde se implante. Véase, por ejemplo, el papel fundamental que han desempeñado en las OJ las CTC, lideradas por los secretarios de gobierno, y los Equipos de Responsables de Calidad liderados por el secretario coordinador provincial y los directores de los SSCCPP.

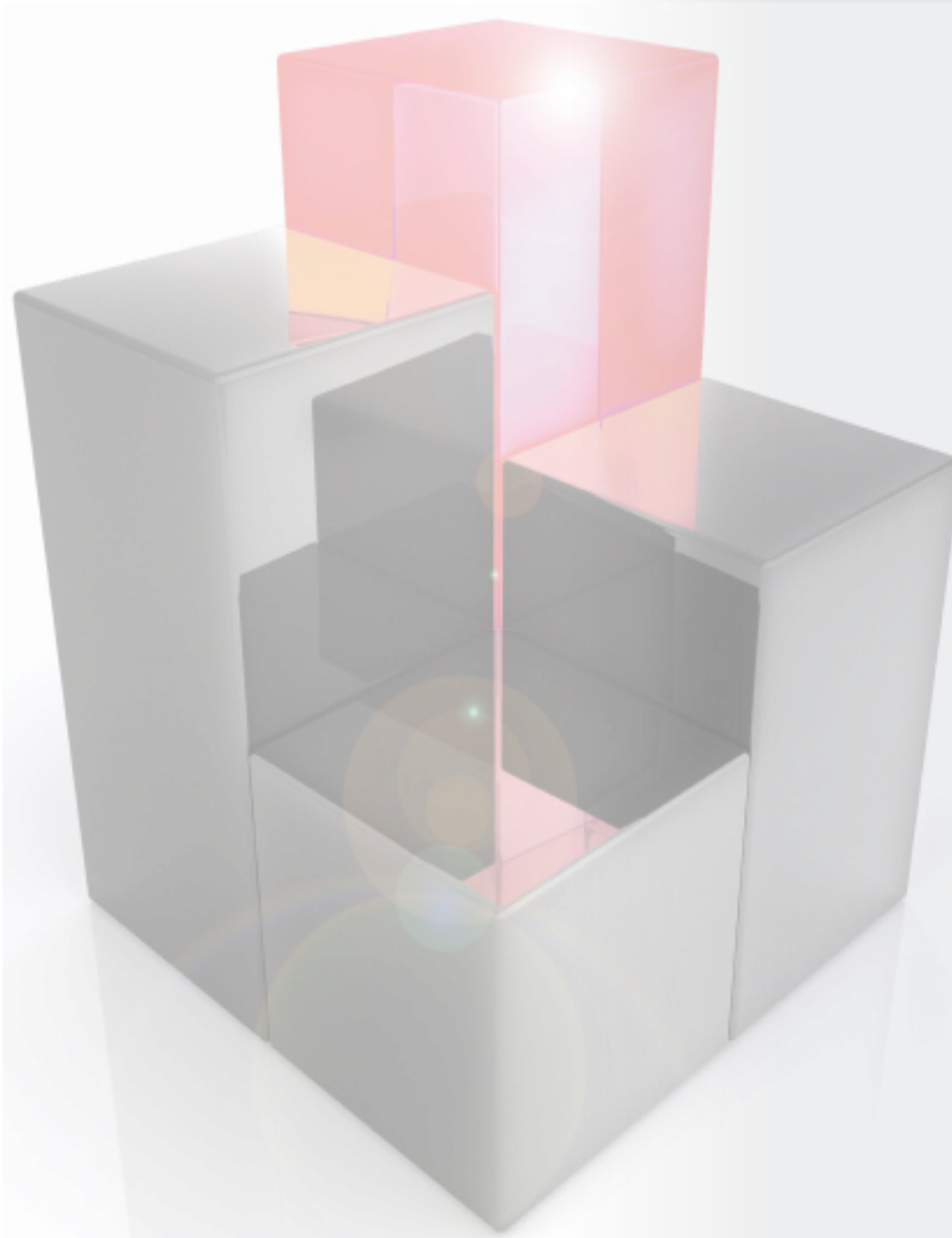
- **El SICAJ** es un documento completo, cuyo alcance es muy ambicioso. Por tanto, debe realizarse la implantación del mismo **a través** de una **planificación temporal estructurada en fases** claramente diferenciadas. Así pues, se destaca:

  1. Una **primera fase** de constitución de la arquitectura institucional.
  2. Una **segunda fase** de implantación del PEC.
  3. Una **tercera fase** de formación en calidad y en el PEC.
  4. Una **cuarta fase** de puesta en común de resultados y planificación de las acciones a acometer en el siguiente PEC.

- El éxito del SICAJ se basa en la **participación activa** de todo el personal de los organismos en dónde éste se implante. Por tanto, es primordial mantener activa esta participación, así como la comunicación y difusión de los resultados obtenidos con la misma.

- Asimismo, es fundamental, tras finalizar la implantación del PEC, **reflexionar sobre los resultados** obtenidos en todas las fases de dicho Plan, y utilizar estas reflexiones como in-put para la elaboración del PEC del siguiente periodo.

- Es importante trabajar en pro de la **sostenibilidad del SICAJ**. En este sentido, el papel del MJU es clave. El apoyo y empuje del personal del Ministerio involucrado en materia de calidad debe ser constante en el tiempo. El MJU debe trabajar activamente como sustento del sistema en cada uno de los organismos donde se implante y como líder de las reuniones de la CEC. Actualmente el vínculo entre estos dos agentes y el MJU se materializa a través de la secretaría técnica.



10. ANEXOS

Anexo I. Reglamento Operativo de la CEC.

Anexo II. Reglamento Operativo de la CTC.

Anexo III. El Sistema de Codificación.

INSTRUCCIONES DE CODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS
GCA-INS-PDM-01-01 V 1.0
JERARQUIZACIÓN DE LA CODIFICACIÓN

Todos los documentos utilizados en la prestación de servicios de la OJ se codificarán por medio de su correspondiente Código Identificador. Este Código consta de los siguientes grupos identificadores de letras y números:

- Unidad de Pertenencia, (grupo de letras)
- Contenido, atendiendo al tipo de documento, (grupo de letras)
- Dependencia, documento principal del que procede, (grupo de letras)
- Número secuencial, grupo de cifras:

JERARQUIZACIÓN DE LA CODIFICACIÓN

Ejemplo: SCG-ACT-PRO-0001-01-V.2.1

UNIDAD DE PERTENENCIA		CONTENIDO	
SCG	Servicio Común General	MAN	Manual
SCOP	Servicio Procesal Común de Ordenación	INF	Informe
SCEJ	Servicio Común de Ejecución	PDM	Procedimiento
UPAD	Unidad Procesal de Apoyo	PRO	Proceso
DIR	Dirección de la Oficina Judicial	ACT	Actividad
GCA	Gestión de la Calidad	FLU	Diagrama de Flujo o Flujograma
		INS	Instrucción
		REG	Registro
		FRM	Formato (documento normalizado)

DEPENDENCIA (Documento del que forma parte)		NÚMERO SECUENCIAL
PRO-XXXX	Proceso	Al número secuencial de cuatro dígitos le sigue otro de dos cifras, si el documento depende jerárquicamente del otro del que forma parte, ya que en este caso la Dependencia tiene su identificación mediante un grupo de letras y otro de cifras.

Ejemplo: SGC-ACT-PRO-0001-01 V.2.1 Hace referencia al primer borrador de la segunda versión de la Actividad 01 del Procedimiento 0001

INSTRUCCIONES DE CODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS

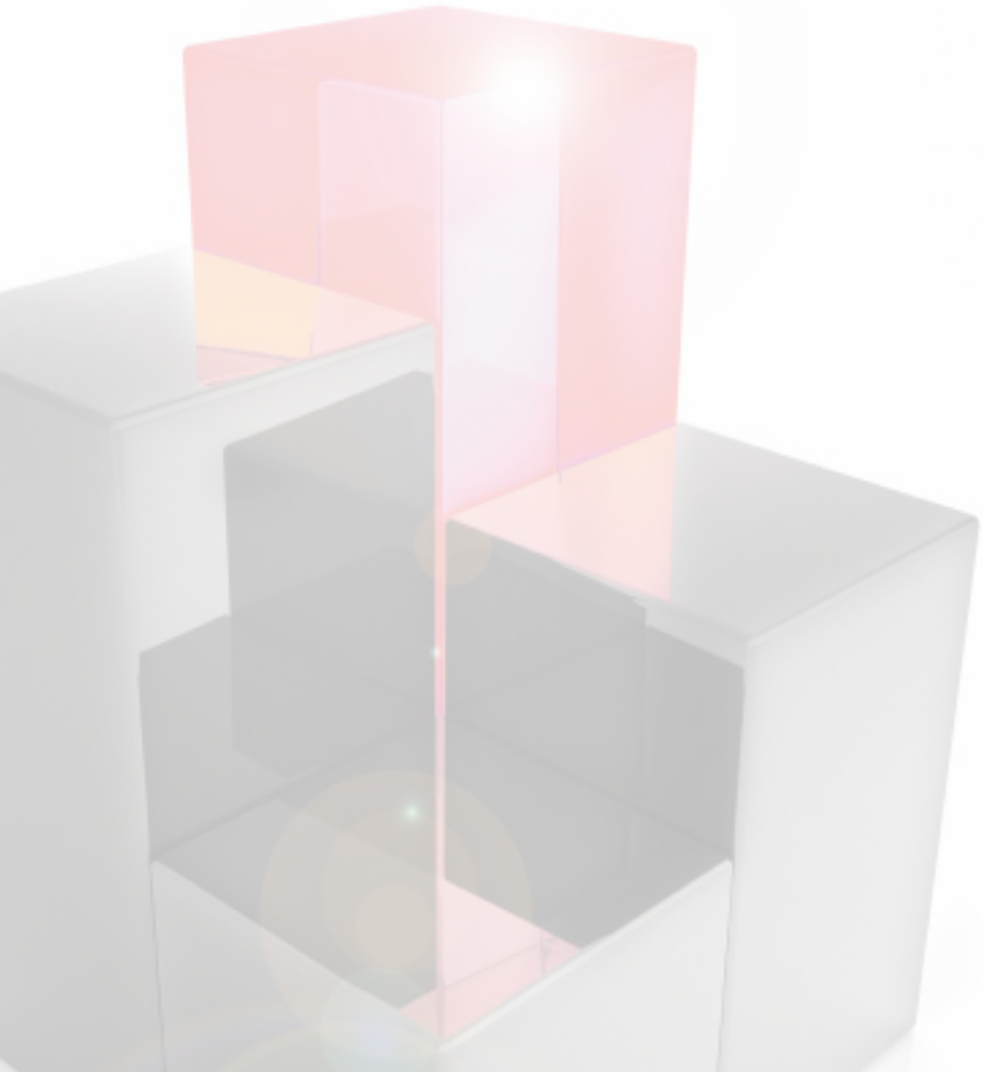
La versión del documento, se indica mediante la expresión V. n1.n2 donde:

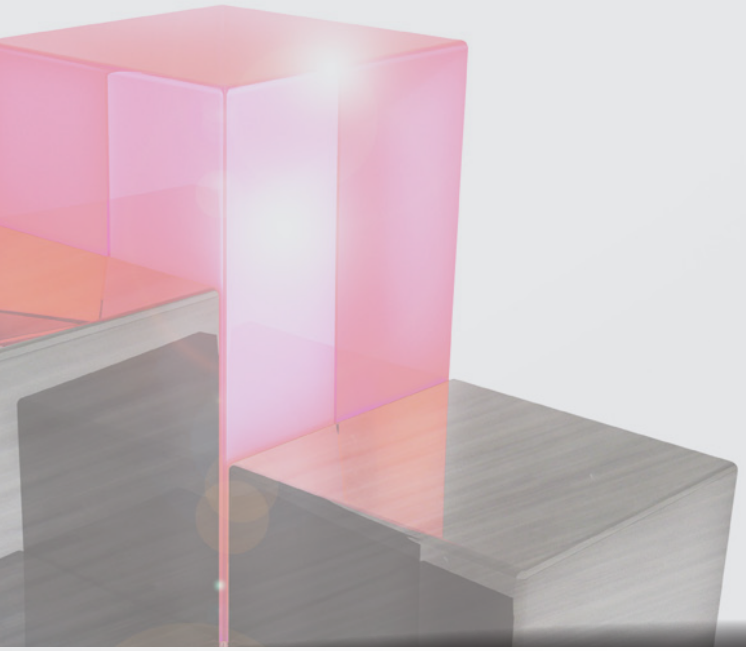
- **n1** es el número secuencial de la versión del documento y
- **n2** es el número secuencial de un cambio parcial en un documento dependiente.

Se utiliza n1 =0 para documentos en estado borrador. Así por ejemplo la secuencia de versiones siguientes indican:

- V 0.1 Primer borrador de un documento.
- V 1.0 Primera versión del documento.
- V 1.1 Primera versión con un cambio parcial en un documento dependiente .
- V 2.0 Segunda versión del documento.

No se cambia la versión de un documento hasta que todos los documentos que dependen de él cambien de versión, no obstante en la revisión anual de la documentación se puede cambiar la versión todos aquellos que tengan cambios parciales-





SISTEMA DE CALIDAD

Informes de Modernización Judicial en España

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE JUSTICIA