



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia

# Guía de implementación

DEL SISTEMA DE  
GESTIÓN DE CALIDAD  
EN EL SERVICIO DE  
CONCILIACIÓN  
EXTRAJUDICIAL



# **Guía de implementación**

DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL  
SERVICIO DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL

**GUIA DE IMPLEMENTACION DEL  
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD  
EN EL SERVICIO DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL**

**María Soledad Quiroga**

Directora Ejecutiva Fundación UNIR Bolivia

**Guillermo Roca Roca**

(+) Coordinador proyecto AJ II (2018-2019)

**María Fátima Luna Pizarro Medina**

Coordinadora proyecto AJ II (2020-2021)

Supervisión técnica

**Griselda Torrico Cerrogrande**

**María Fátima Luna Pizarro Medina**

Contribuciones

**Jorge Machicado Ventura**

**Sergio Ardaya**

Edición

**Iván Barba**

Diseño

**Martin Sánchez**

[www.conciliación.unirbolivia.org](http://www.conciliación.unirbolivia.org)

La Paz, noviembre de 2021

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>I. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON BASE EN PROCESOS</b>	<b>11</b>
Calidad	11
Sistemas de gestión de calidad	12
Gestión por procesos	12
Descripción de las características de los procesos	18
<b>II. REQUISITOS QUE PUEDEN CUMPLIR LOS CENTROS DE CONCILIACIÓN</b>	<b>35</b>
A. ALCANCES GENERALES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE CONCILIACIÓN	35
ALCANCE DE LOS REQUISITOS	35
RUTA CRÍTICA A SEGUIR	36
LÍNEA BASE	36
TEMPORALIDAD DEL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS	36
LA PRIMERA IMPLEMENTACIÓN DE LOS REQUISITOS	37
B. ALCANCES PRÁCTICOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REQUISITO	

DE CALIDAD DEL SERVICIO DE CONCILIACIÓN	37
MATRIZ DEL REQUISITO DE CALIDAD EN CENTROS DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL	37
REVISIÓN DE LA MATRIZ DE REQUISITOS	38
ESTRUCTURA DEL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS	38
LLENADO DE LOS REQUISITOS	39
ASIGNACIÓN DE CUMPLIMIENTO	40
RESULTADOS DE CUMPLIMIENTO	41
<b>III. MATRIZ DE REQUISITOS DE CALIDAD</b>	<b>43</b>
MATRIZ DE REQUISITOS	43
ESTRUCTURA DIGITAL DE LOS REQUISITOS	44
<b>IV. PERCEPCIÓN DEL USUARIO</b>	<b>47</b>
PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS	47
ENCUESTA A LOS USUARIOS	47
SISTEMATIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ENCUESTAS	54
ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A LOS USUARIOS	55
ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A LOS/AS CONCILIADORES	58
SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS	61
ANOTACIONES	62
<b>ANEXO</b>	<b>63</b>

# PRESENTACIÓN

El trabajo que la Fundación UNIR desarrolla desde hace quince años busca contribuir a la construcción de una cultura de paz en Bolivia, con esta finalidad lleva adelante un conjunto integrado de acciones en los ámbitos de la conflictividad social, la comunicación democrática y el acceso a justicia.

El acceso a justicia es una de las principales asignaturas pendientes en el país. Para cumplirla y superar los graves problemas que aquejan al sector es necesario desarrollar una serie de tareas de distinto tipo, entre las que se encuentran las dirigidas a resolver los conflictos a través del diálogo y la concertación, evitando el recurso a la violencia, las orientadas a informar a la población sobre sus derechos y obligaciones, las normas que protegen a los ciudadanos y las alternativas con las que cuentan para resolver sus controversias, así como aquellas que hagan posible el aporte, desde la sociedad civil, a la formulación de políticas públicas para asegurar un efectivo acceso a justicia para todos los bolivianos.

Atendiendo a estas necesidades y en el marco del Proyecto Acceso a Justicia financiado por la Cooperación Suiza en Bolivia, UNIR ha establecido tres centros de conciliación y capacitación en conciliación extrajudicial en las ciudades capitales del eje central, los que prestan servicios para la resolución pacífica de conflictos en los ámbitos familiar, civil comercial, comunal vecinal y escolar, con especial énfasis en la población en situación de vulnerabilidad. De esta manera se busca contribuir a mejorar las condiciones de acceso a justicia en el país.

Con la finalidad de que los servicios de conciliación extrajudicial que prestan la Fundación UNIR y otras instituciones de la sociedad civil y del nivel subnacional de Estado tengan un nivel de calidad adecuado es fundamental establecer metodologías comunes de trabajo e indicadores de calidad. Con el propósito de realizar un aporte en ese sentido se ha elaborado la presente *Guía de Calidad del Servicio de Conciliación Extrajudicial*.

Este material pretende constituirse en una guía que, mediante el trazado de una ruta crítica y la definición de estándares, permita desarrollar procesos de monitoreo y evaluación objetivos para orientar las acciones de ajuste y mejoramiento necesarias a fin de cualificar progresivamente los servicios de conciliación.

Esperamos que este texto sea de utilidad para el personal de los centros de conciliación, así como para los usuarios del servicio, y contribuya, así sea en modesta medida, al desarrollo de políticas públicas y al fortalecimiento de la institucionalidad del sector para que el acceso a justicia sea una realidad en Bolivia.

María Soledad Quiroga  
Directora Ejecutiva de la Fundación UNIR Bolivia

Desde el 2013, con el apoyo de la Cooperación Suiza en Bolivia, el Proyecto Acceso a Justicia ha contribuido a promover y fortalecer el servicio de la conciliación, tanto por vía judicial como extrajudicial, mediante las entidades del Estado y los centros de conciliación autorizados por el Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional.

En mayo de 2018, con la Fundación UNIR Bolivia como mandataria, el Proyecto comenzó su segunda fase con el fin de consolidar los logros de la primera etapa, en particular aquellos vinculados al componente de conciliación, que es un medio directo de acceder a la justicia y promover la cultura de paz.

La legislación de nuestro país establece dos maneras de conciliar: por la vía judicial y la extrajudicial, que son los dos pilares que sostienen la estructura institucional de la conciliación como un servicio de corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad civil.

Como todo servicio, el de la conciliación debe reunir condiciones de calidad, medidas a través de la percepción de los beneficiarios, y cuyos resultados son el insumo principal para adoptar medidas, tanto internas como externas, para su mejora.

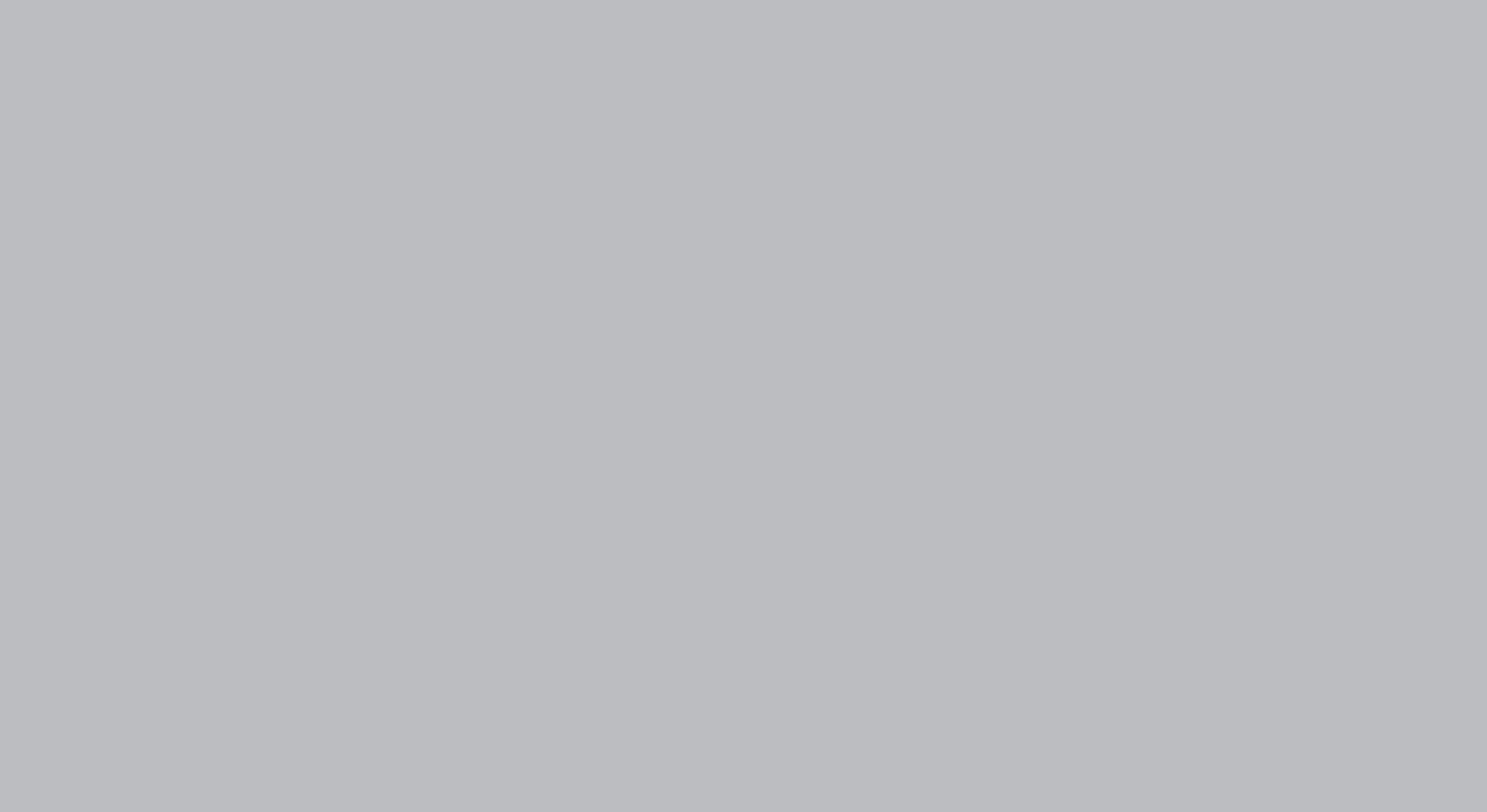
Asimismo, existen elementos, funcionales y procedimentales, que responden a estándares de calidad, determinados por medio de indicadores, y cuya medición, en forma periódica, ayuda a verificar las condiciones de atención de cada servicio.

En el caso de la conciliación por vía extrajudicial, el Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional, como órgano rector, aplica medidas traducidas en políticas públicas para la sostenibilidad del servicio y la seguridad jurídica para el ciudadano en la gestión y resolución de sus controversias.

Tal el fin estratégico de la presente guía, que se suma a una importante lista de instrumentos, productos y procesos, elaborados desde el Proyecto Acceso a Justicia para fortalecer el servicio de la conciliación, tanto en instituciones del Estado como en organizaciones de la sociedad civil, vinculadas al acceso a justicia para la población, en general, y sobre todo aquella en condiciones de vulnerabilidad.

Este el alcance y desafío del texto que tienen en sus manos.

Ma. Fátima Luna Pizarro M.  
Coordinadora del Proyecto Acceso a Justicia II  
Fundación UNIR Bolivia



# INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva normativa, la conciliación extrajudicial en Bolivia tiene una vigencia de más de 22 años. Durante ese tiempo, su impulso ha cobrado mayor celeridad en determinados momentos, aunque en otros ha sufrido marcadas regresiones.

Como parte de esa historia, el 25 de junio de 2015 fue promulgada la Ley N.º 708, Ley de Conciliación y Arbitraje, para fortalecer el ámbito de la conciliación y el arbitraje en el país. La presente iniciativa busca coadyuvar a la consolidación de ese objetivo.

La implementación de la conciliación –y, en específico, de la conciliación extrajudicial– ha sufrido una serie de vaivenes desde el año 2015 y lo cierto es que, tras 22 años de vigencia en el país, el impacto de la conciliación extrajudicial es exiguo para el común de las personas, puesto que no se ha generado el posicionamiento suficiente en la opinión pública en cuanto a sus prestaciones y beneficios para acrecentar la demanda del servicio. Esto se debe, po-

siblemente, a la carencia de una difusión masiva sobre las ventajas que ofrece, así como a una serie de factores en los cuales no ahondaremos en la presente publicación, puesto que forman parte de otro tipo de estudios, que ameritan mayor profundidad y alcance.

Al presente, la reflexión sobre cómo fortalecer la Ley N.º 708 continúa vigente, pues todavía no se han perfilando los posibles caminos que esta temática, en constante evolución, seguirá. De esta manera, la conciliación se encuentra frente a numerosos retos: robustecer su actuar, mejorar su posicionamiento y visibilidad, fortalecer tanto las capacidades de los centros de conciliación como la formación de sus conciliadores/as, incrementar la cobertura de materias conciliables por centro y el número de centros, acrecentar el conocimiento público sobre el servicio e incrementar el número de casos atendidos, mejorar las condiciones de calidad de los servicios prestados y la eficacia de la conciliación como método alternativo, rápido, económico y menos traumático e intrusivo que el sistema de justicia, entre otros.

En esa línea, en coordinación con el Ministerio de Justicia y con el objetivo común de empoderar la conciliación extrajudicial en el país, desde los centros de conciliación extrajudicial se ha establecido la necesidad de crear la Red de Centros de Conciliación Extrajudicial, espacio de articulación y coordinación conjunta para el fortalecimiento de los centros, de sus capacidades y de la prestación de servicios, entre otros propósitos.

Consiguientemente, si bien existen diversas perspectivas desde las cuales trabajar para empoderar la conciliación extrajudicial en el país, se decidió comenzar el debate abordando uno de los temas más relevantes: “La calidad del servicio de conciliación extrajudicial en el país” y, para concretar dicha reflexión, se elaboró el presente documento, llamado *Gestión de Calidad del Servicio de Conciliación Extrajudicial*.

Este instrumento –que describe varias herramientas, formatos, componentes y requisitos de cumplimiento para los centros de conciliación extrajudicial– se constituye en la guía de implementación de un Sistema Básico de Gestión de Calidad para la Red de Centros de Conciliación Extrajudicial.

Formalmente, el documento se divide en cuatro capítulos.

El primero, denominado “Sistema de gestión de calidad con base en procesos”, brinda información pertinente para entender los conceptos de: calidad; sistema de gestión de calidad; gestión por procesos; mejora continua; herramientas para la implementación de procesos estratégicos, operativos y de apoyo; implementación de seguimiento, y medición de los procesos que coadyuvan al incremento de la calidad en los centros de conciliación extrajudicial.

El segundo capítulo detalla la implementación de los requisitos que deben cumplir los centros de conciliación, dependiendo del alcance determinado en cada caso.

El tercer capítulo, llamado “Matriz del requisitos de calidad”, especifica la manera en la que fueron estructurados los requisitos de cumplimiento.

El cuarto capítulo, “Percepción de los/as usuarios/as”, expone otros instrumentos o estudios de medición, como las encuestas o entrevistas en profundidad, cuya implementación es ineludible cuando se habla de calidad.

Puntualizado esto, lo/a invitamos cordialmente a revisar la presente guía de implementación, llamada *Gestión de Calidad del Servicio de Conciliación Extrajudicial*.

# I

## SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON BASE EN PROCESOS

### Calidad

Si bien el concepto de *calidad* tiene varias definiciones, una que enuncia un amplio concepto es la siguiente: La calidad es la capacidad de un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro (el cumplimiento de los requisitos de calidad). Por otra parte, la *calidad* es un concepto subjetivo, puesto que está relacionado con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con otra de su misma especie, y diversos factores –como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas– influyen directamente sobre esta definición.

En este sentido, la calidad implica mejorar constantemente la eficacia y la eficiencia de la organización y de sus actividades, y estar siempre atentos tanto a las necesidades de los clientes como a sus quejas o señales de insatisfacción. Si se planifican y controlan los procesos principales –o sea, la razón de ser– de la organización, esta incrementará su

capacidad y rendimiento; pero resulta necesario indagar, cada cierto tiempo, acerca de la calidad que percibe el cliente, para analizar las posibilidades de mejora del servicio que se le ofrece.

La calidad percibida por el cliente se halla condicionada por la manera en la que la organización realiza todas sus actividades (pues estas determinan el servicio que presta a sus clientes): la contratación, las compras o las subcontrataciones, el mantenimiento, el control del servicio, la documentación, la detección y corrección oportuna de fallos o incidencias, y la formación adecuada del personal, principalmente.

Como los clientes no forman un conjunto homogéneo, habitualmente es preciso considerar a cada cliente en un sentido amplio (consumidor, intermediario, tercero afectado, sociedad en general, etc.). Por consiguiente, los atributos que lo satisfacen también deben considerarse en sentido amplio; pueden ser cualesquiera de los elementos

que habitualmente maneja el *marketing*: especificaciones tangibles, plazos de entrega, trato recibido, financiación, tiempos del servicio, seguimiento a procesos y otros.

Por otra parte, también se debe considerar el entorno de las organizaciones, donde los cambios se suscitan cada vez con mayor rapidez, los competidores mejoran continuamente sus productos o servicios, los avances tecnológicos inducen productos sustitutos, y los valores, costumbres y hábitos del consumidor también cambian, haciendo evolucionar las necesidades de los clientes.

## Sistemas de gestión de calidad

Para explicar un sistema de gestión de calidad, puede recurrirse a la definición establecida por la norma ISO 9000, la cual indica que es un “Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”, que establece tanto una política como determinados objetivos, para luego alcanzarlos mediante un conjunto de elementos que interactúan entre sí.

Como se puede colegir, los sistemas de gestión de la calidad se encuentran en constante evolución y, por ende, adquieren cada vez mayor importancia los factores que permiten tanto el mejor conocimiento de las condiciones cambiantes del mercado como una ágil adaptación a ellas. Entre estos factores destacan los siguientes: la visión de mercado, el planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave del negocio y la medición, el análisis y la mejora continua.

Por consiguiente, cada organización debe identificar en qué contexto y mercado se encuentra actuando, y cuáles son las expectativas de los clientes respecto a las características del servicio que esperan contratar. Para otorgar credibilidad al propósito de satisfacer tanto las expectativas generadas como las necesidades de sus clientes, la organización debe contar con los siguientes elementos: la voluntad decidida de la Alta Dirección (es decir, la persona o el grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización), los recursos humanos y materiales suficientes y un sistema de gestión de la calidad (SGC) estructurado.

Considerando todos estos planteamientos, se decidió implementar un SGC basado en procesos en los centros de conciliación extrajudicial que prestan servicios de orientación y/o patrocinio legal. El propósito es que realicen la gestión de sus organizaciones de manera cada vez más eficaz y eficiente, logrando alcanzar de modo gradual objetivos más altos.

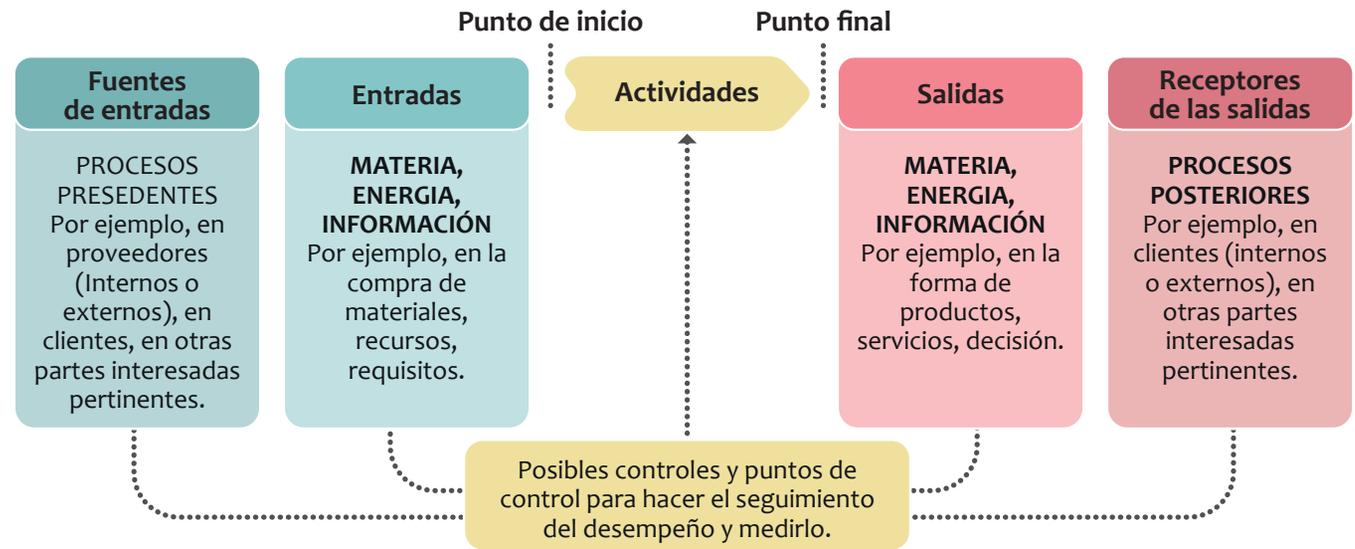
## Gestión por procesos

La gestión y mejora de procesos es uno de los pilares sobre los que descansa la gestión conforme a los principios de calidad. Su implementación puede ayudar a lograr una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones.

Por esta razón, la Dirección de la organización debe dotarla con una estructura que permita cumplir la misión

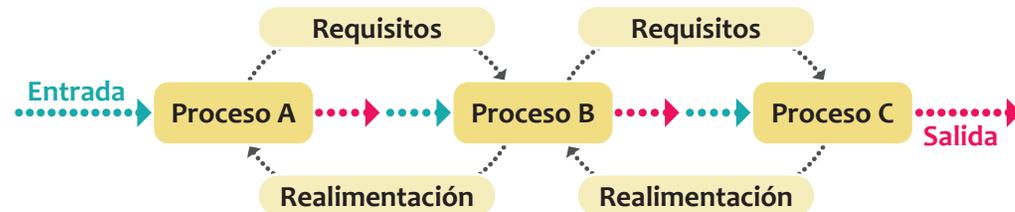
y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de gestión más efectivas para todo tipo de organizaciones.

Cualquier actividad –o conjunto de actividades ligadas entre sí– que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios y otros) en resultados (otras informaciones, servicios, productos intermedios y otros) puede considerarse un proceso.



Es evidente que los resultados de un proceso deben adquirir valor agregado respecto de los elementos de entrada. Además, como los procesos son repetitivos, es fácil

medirlos, y pueden constituir elementos de entrada para un nuevo proceso, como ejemplifica el siguiente gráfico.

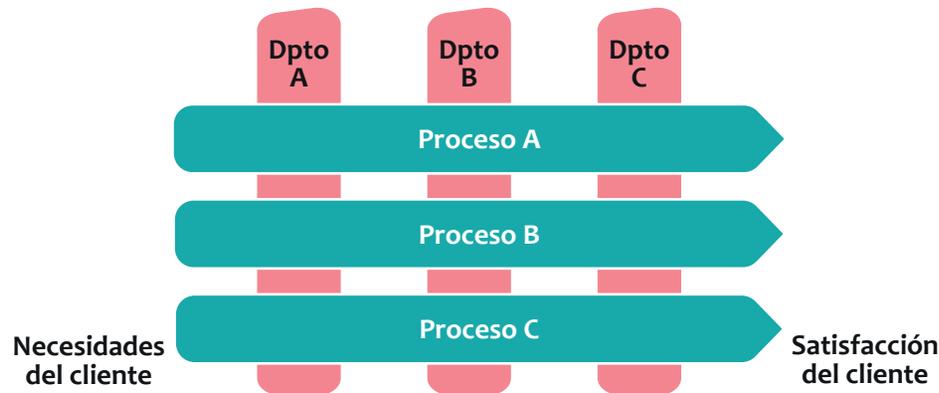


Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de un reclamo, pueden y deben considerarse procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones deben identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se llevan a cabo en la organización –y, en particular, la interacción entre tales procesos– se conoce como *enfoque basado en procesos*.

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar absolutamente todas las actividades que realiza. La representación gráfica, ordenada y secuencial de todas esas actividades o grupos de actividades se llama *mapa de procesos* y ofrece una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En la elaboración de dicho mapa debe intervenir, idealmente, toda la organización, a través de un equipo multidisciplinario que incluya a personas conocedoras de los diferentes procesos.

Una característica importante de los procesos, que destaca cuando se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que los constituyen no pueden ser ordenadas de manera predeterminada, atendiendo solamente a criterios de jerarquía o de adscripción departamental. Se puede decir que el mapa de procesos cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta a los resultados, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal, siguiendo los procesos interfuncionales con una clara perspectiva de orientación a la satisfacción del cliente. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, detallando las responsabilidades de cada miembro, y deben encontrarse a cargo de un responsable y de un equipo asignado.



En este contexto, resulta fundamental la figura del *propietario*, quien, además de ocupar determinada posición en el organigrama “convencional” (vertical), es responsable de analizar el proceso, mejorarlo y, especialmente, garantizar que alcance sus objetivos. La organización debe determinar quién es el propietario de cada proceso. Esta persona asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por lograrlo, debe tener la suficiente autoridad para implementar los cambios en el proceso que él, o el equipo de mejora del proceso, estimen pertinentes.

En consecuencia, las personas implicadas forman parte de un grupo multidisciplinario que rinde cuentas al responsable del proceso, independientemente de las funciones que realice cada uno en el departamento en el que trabajan. Esto se conoce como “integración horizontal” del personal de la organización, y es una de las principales características de la gestión por procesos, razón por la cual muchas organizaciones la utilizan como herramienta de gestión.

## MAPA DE PROCESOS

Los procesos de una organización pueden agruparse en tres tipos:

**Procesos operativos:** Son los que se encuentran en contacto directo con el cliente: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación, etc. Son necesarios para la realización del producto o servicio, y a partir de ellos el cliente percibirá y valorará la calidad.

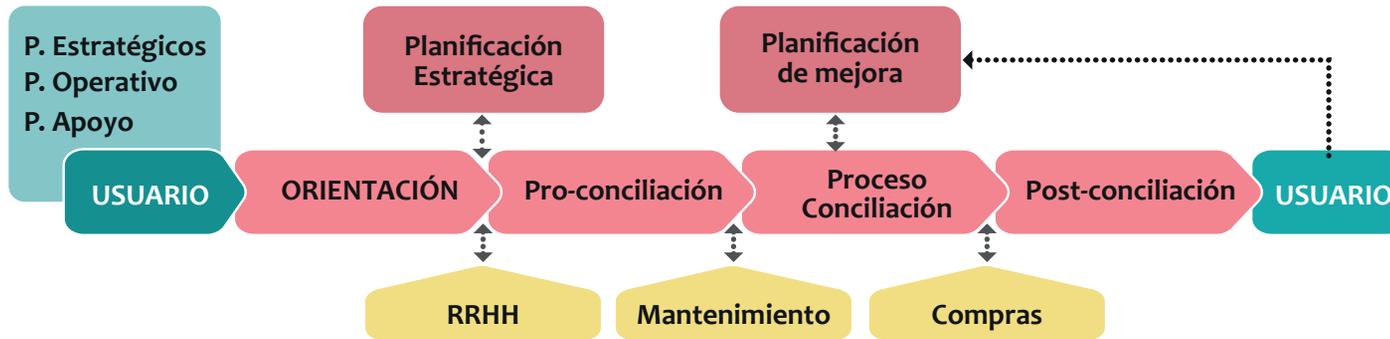
**Procesos estratégicos:** Son los dedicados a analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta adecuada a dichas necesidades y condicionantes estratégicos. Se trata de procesos de gestión que se hallan a cargo de la Dirección: planificación estratégica, gestión de la calidad y mejora continua, entre otros.

**Procesos de apoyo:** Son los que proveen a la organización de todos los recursos necesarios (personas, maquinaria y materia prima) para generar el valor añadido deseado por los clientes: contabilidad, compras, recursos humanos, sistemas de información, mantenimiento y otros.

El siguiente gráfico ejemplifica cómo se agrupan los procesos en un mapa de procesos:



El mapa de procesos de un centro de conciliación podría trazarse de la siguiente manera:



## MEJORA CONTINUA - MEJORA DE UN PROCESO

Obviamente, antes de mejorar un proceso, primero se lo debe poner en marcha; es decir, resulta necesario:

- Definir la forma de ejecución del proceso.
- Definir un conjunto de pautas o instrucciones sobre cómo debe ser ejecutado el proceso.
- Ejecutar las actividades del proceso según las instrucciones establecidas.
- Comprobar que el proceso se ha desarrollado según estaba previsto.
- Garantizar que la próxima repetición del proceso vaya a desarrollarse de acuerdo con las instrucciones.
- Identificar qué desviaciones respecto de las instrucciones se han producido y cómo se puede evitarlas en próximas ocasiones.

Este ciclo de actividades garantiza que haya una “forma definida o estabilizada” de hacer las cosas y que, efectivamente, el proceso se ajusta a la misma.

Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso, persisten los problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.) o el proceso no consigue adaptarse a lo que requiere el cliente, es necesario implementar un ciclo de mejora. En otras palabras, es necesario reestructurar el proceso.

Una acción de mejora está destinada a cambiar la “forma en que queremos que ocurra” un proceso. Lógicamente, estas acciones deben redundar en una mejora de los indicadores del proceso.

Según los principios de calidad, la gestión puede implementar un sinfín de técnicas y herramientas para alcanzar

la mejora de los procesos de la organización. Algunas son creativas, basadas en la imaginación; otras se cimentan en técnicas estadísticas o aplican metodologías concretas; pero todas tienen en común el propósito de mejorar los procesos sobre los que se aplican.

Para mejorar un proceso cabe implementar el *ciclo de mejora continua* o PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), llamado también ciclo de Deming:

**Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requerimientos del cliente.

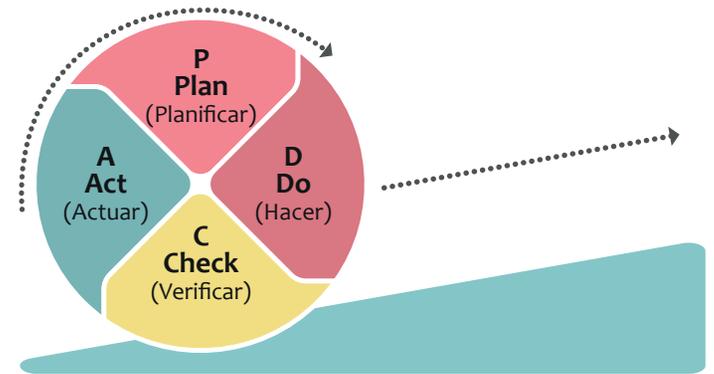
**Hacer:** Ejecutar las actividades del proceso.

**Verificar:** Efectuar tanto el seguimiento como la medición de los procesos y los productos, e informar sobre los resultados.

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



Aplicando esta herramienta se asegura la mejora continua en los procesos establecidos por la organización, de manera que vaya alcanzando cada vez objetivos mayores, con un estándar de calidad homogéneo, para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado. El crecimiento gradual puede graficarse de la siguiente manera:



Por otra parte, para mejorar continuamente los procesos, deben establecerse indicadores que sean efectivos; con este propósito, cabe precisar el concepto de *indicador*.

**Indicador:** Es un soporte de información (habitualmente, una expresión numérica) que representa una magnitud, cuyo análisis permite la toma de decisiones sobre parámetros de actuación (o variables de control) asociados.

Como un indicador es resultado de un proceso de medición, implica tanto la recolección de datos como el tiempo

necesario para recogerlos. Puesto que los indicadores no “caen del cielo” ni se calculan fácilmente, utilizar numerosos indicadores supone más tiempo y esfuerzo de recolección. Por tanto, es necesario determinar cuidadosamente los indicadores, dado que tres indicadores bien definidos resultan más útiles que diez elegidos con menos cuidado.

## Descripción de las características de los procesos

Una hoja de planificación de procesos o ficha de proceso se puede considerar un soporte de información que pretende recabar todas las características relevantes para el control de las actividades definidas en el mapa de procesos y para la gestión del proceso en sí. A continuación, se muestra qué elementos debe describir una ficha de procesos, siguiendo la secuencia PHVA:

PROCESO: (Identificar el proceso a planificar)													
PLANEAR	<table border="1"> <tr> <th>RESPONSABLE:</th> <th>OBJETIVO:</th> </tr> <tr> <td>(Función o cargo responsable)</td> <td>(¿Para qué sirve o se requiere el proceso?)</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">(Buscar la mejor forma de describir el proceso, ya sea a través de un flujograma, un detalle escrito, procedimientos u otra descripción de las secuencias e interrelaciones) (Se puede colocar el nombre de un proceso)</td> </tr> <tr> <td>PROVEEDOR DEL PROCESO:</td> <td>(Describir quién o quiénes alimentan el proceso)</td> </tr> <tr> <td>CLIENTE DEL PROCESO:</td> <td>(Determinar quiénes se entregan los productos originados por el proceso)</td> </tr> </table>	RESPONSABLE:	OBJETIVO:	(Función o cargo responsable)	(¿Para qué sirve o se requiere el proceso?)	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>		(Buscar la mejor forma de describir el proceso, ya sea a través de un flujograma, un detalle escrito, procedimientos u otra descripción de las secuencias e interrelaciones) (Se puede colocar el nombre de un proceso)		PROVEEDOR DEL PROCESO:	(Describir quién o quiénes alimentan el proceso)	CLIENTE DEL PROCESO:	(Determinar quiénes se entregan los productos originados por el proceso)
	RESPONSABLE:	OBJETIVO:											
	(Función o cargo responsable)	(¿Para qué sirve o se requiere el proceso?)											
	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>												
	(Buscar la mejor forma de describir el proceso, ya sea a través de un flujograma, un detalle escrito, procedimientos u otra descripción de las secuencias e interrelaciones) (Se puede colocar el nombre de un proceso)												
	PROVEEDOR DEL PROCESO:	(Describir quién o quiénes alimentan el proceso)											
CLIENTE DEL PROCESO:	(Determinar quiénes se entregan los productos originados por el proceso)												
HACER	<b>ELEMENTOS DE ENTRADA DEL PROCESO (INPUT)</b>												
	(Información, productos o requisitos necesarios para activar el proceso)												
	<b>PRODUCTOS DEL PROCESO (OUTPUT)</b>												
	(Todos los resultados esperados del proceso)												
RECURSOS	(Todos los recursos que intervienen en el proceso: humanos, equipos e insumos)												
REGISTROS	(Formatos o sistemas en los cuales se va registrando la información como resultado del desempeño o desarrollo de un proceso)												

VERIFICAR	VARIABLES A CONTROLAR
	(Parámetros que el propietario del proceso puede modificar y cuya modificación puede alterar los indicadores de desempeño del proceso)
	INSPECCIONES/CONTROLES
	(Inspecciones o controles que se aplican al proceso para verificar el cumplimiento de los requisitos)
	INDICADORES
	(Índices que permiten hacer seguimiento y medición del cumplimiento de los objetivos del proceso, así como planificar los valores esperados para los mismos)
ACTUAR	PRODUCTO NO CONFORME
	(Definir el producto no conforme del proceso de realización en cada una de sus etapas; un producto no conforme es una falla en el proceso que puede ser subsanada)
	ACCIONES
	(Acciones que se deben implementar en el proceso, para mantenerlo bajo control en caso de desviaciones)
	OPORTUNIDADES DE MEJORA - RIESGOS
	(Acciones para prevenir fallos o corregir tendencias negativas que podrían salirse de control durante el proceso)

Nota: Según el diseño y control que se desee asumir sobre los procesos establecidos, se podrá considerar u obviar ciertos campos de esta ficha de procesos.

## DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS

Son los que establecen las guías y orientaciones necesarias para que los procesos clave generen resultados adecuados. Definen las líneas de actuación de la organización a partir de la información referida al mercado, los clientes, los aliados, otros organismos de desarrollo, los colaboradores internos de la organización y los resultados que se estén obteniendo.

Mediante los procesos estratégicos se establecen: la visión, la misión, la política de calidad, los objetivos de calidad y la planificación de los mismos. Además, implican la medición de la satisfacción al cliente, para tomar las decisiones efectivas. En seguida, se presentan herramientas para la implementación de estos aspectos en una organización.

**Visión:** La visión es el inicio de la planificación estratégica. Implica un objetivo de largo plazo, que responde a la

pregunta: “¿cómo quiero ser dentro de X años?”. La organización define en cuánto tiempo desea alcanzar aquel objetivo. Para que una visión sea efectiva debe ser positiva, inspiradora, clara, concisa y, sobre todo, apuntar a un gran futuro.

**Misión:** La misión es la razón de ser de una organización; especifica las características que la hacen diferente de las demás. A diferencia de lo que se piensa, la misión de una empresa normalmente no considera la obtención de utilidades; esto puede estar contemplado en tanto resultado de sus objetivos, pero no en la misión.

La misión incluye cuatro variables: ámbito de producto y/o servicio, ámbito de mercado, cobertura geográfica y forma de lograr un liderazgo competitivo. Para definir la misión, lo más apropiado es emplear una matriz de la misión, como se detalla a continuación:

MATRIZ DE LA MISIÓN	
Ámbito de producto	Pastas dentales
Ámbito de mercado	Familias conscientes de su salud
Cobertura geográfica	Territorio de Bolivia
Modo de alcanzar liderazgo competitivo	Otorgar sensación de belleza y seguridad

Con los campos identificados y redactados, se puede establecer la misión de una empresa de forma óptima. Continuando con el ejemplo, la misión de esa empresa podría formularse así: “Fabricar pastas dentales de calidad superior y diversos beneficios, dirigidas a familias conscientes

de su salud en el territorio boliviano; otorgando la sensación de belleza y seguridad a través de sabores agradables y fresca prolongada”.

**Política de calidad:** Es la carta de presentación de la empresa, en la cual se exponen los aspectos que se requiere dar a conocer de la empresa: ¿a qué me dedico?, ¿qué quiero lograr?, ¿cómo lo quiero lograr?, ¿bajo qué método trabajo? A continuación se muestra un ejemplo sobre cómo estructurar una política de calidad mediante una matriz:

MATRIZ DE POLÍTICA DE CALIDAD	
¿A QUÉ NOS DEDICAMOS? (¿a qué me dedico?)	En la empresa “mundo de plástico” nos dedicamos a la elaboración de plásticos de la más alta calidad.
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (¿Qué quiero lograr?)	La completa satisfacción del cliente mediante productos que rebasen sus requerimientos.
NORMA DE APLICACIÓN (¿Bajo qué método trabajo?)	Buscamos la excelencia de nuestros productos basados en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y el cumplimiento de los objetivos de calidad.
MEJORA CONTINUA	Buscamos la mejora continua de todos los procesos de la organización.

Una vez respondidas las preguntas, se puede establecer y redactar de mejor forma la política de calidad de la empresa:

En la empresa “Mundo de Plástico” nos dedicamos a la elaboración de plásticos de la más alta calidad, buscando

la completa satisfacción del cliente mediante productos que rebasen sus requerimientos, a través de la excelencia de nuestros productos basados en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y el cumplimiento de los objetivos de calidad, así como la mejora continua de todos los procesos de la organización.

**Objetivos de calidad:** Resultan del proceso de dividir la misión –o la política– en partes más pequeñas y tangibles, a partir de las cuales sea más fácil trabajar. Además, los objetivos de calidad resultan útiles para coordinar y guiar las actividades diarias, la administración de recursos y la toma de decisiones; además, proveen las bases para supervisar el desempeño. Para estructurar objetivos inteligentes, los mismos deben ser:

Los siguientes son dos ejemplos de objetivos inteligentes:



**S** = Specific / Específicos

**M** = Measurable / Medibles

**A** = Achievable / Alcanzables

**R** = Realistic / Realistas

**T** = Time-bound / Con duración determinada

- Aumentar las ventas en un 20%, respecto de la gestión 2020, en el primer trimestre del presente año.
- Aumentar la producción en un 10% respecto de las 100 unidades por día, en el semestre de la gestión 2021.

**Planificación de calidad:** Es la función más importante de todo el proceso de gestión de calidad. Consiste en de-

terminar anticipadamente qué acciones van a realizarse, cómo y cuándo. La planificación implica definir y alcanzar las metas organizacionales, así como establecer los mecanismos necesarios para evaluar el cumplimiento de lo acordado. El proceso de planificación se estructura de la siguiente manera:

Objetivos	Indicador	Base	Acción	Responsable	Fecha límite
Aumentar las ventas en un 20%, respecto de la gestión 2020, en el primer trimestre del presente año.	Cantidad vendida / año	200.000 unidades	Reestructuración de los incentivos para ventas  Nuevas rutas de distribución de productos	Gerente de Ventas	Marzo de 2021
Aumentar la producción en un 10% respecto de las 100 unidades por día, en el semestre de la gestión 2021.	Unidades producidas / día	100	Plan de Mantenimiento de maquinaria  Implementación de estudio de métodos	Gerente de Producción	Julio de 2021

Llenando los campos de acción se puede realizar la planificación de los objetivos (de izq. a der.) y, posteriormente, cumplir los seguimientos correspondientes (de derecha a izquierda, por prioridad de fechas de vencimiento).

**Satisfacción del cliente:** Es uno de los aspectos más importantes de la Alta Gerencia. Realizando esta medición, es posible advertir si se cumplen los requerimientos del cliente, los requisitos que la organización se comprometió a cumplir y, además, las disposiciones legales. El cumplimiento de estas condiciones indica un grado de calidad que se traduce en la satisfacción del cliente, porque es quien percibe dicho cumplimiento. Para realizar esta medición, se recurre a encuestas de percepción, que implican una búsqueda sistemática de información: se requiere de los clientes datos o aspectos relacionados con un producto, servicio, atención y cualquier aspecto que se desee indagar; para posteriormente reunir estos datos individuales, procesarlos y obtener información específica sobre la satisfacción del cliente.

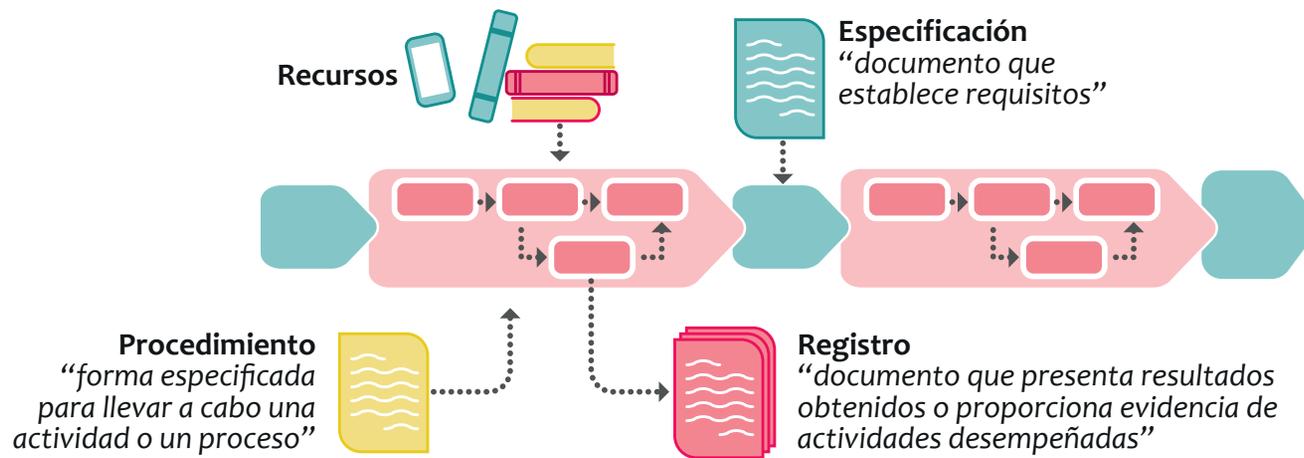
Como ejemplo de medición de la satisfacción del cliente, se pueden mencionar las encuestas de medición de satisfacción al cliente empleadas en el capítulo IV (“Percepción

del usuario”), donde se muestran formatos de encuestas de: percepción del usuario, primer contacto; percepción del usuario, primera orientación; y percepción del usuario, servicio de conciliación.

## DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

Son aquellos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Se conocen también como “procesos de línea”. Se trata procesos operativos necesarios para la realización de productos/servicios, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación de los servicios, entrega, facturación y otros.

Antes de comenzar a describir las herramientas que coadyuvan a la gestión de procesos operativos, cabe definir qué características tienen los procesos operativos:



Como se puede advertir, los procesos operativos contienen especificaciones o requisitos para determinar los productos o servicios intermedios. Por otro lado, el procedimiento es un documento en el cual se especifican y describen los pasos o actividades para llevar adelante un proceso. Finalmente, el registro es un documento que ayu-

da a demostrar la evidencia de las actividades del proceso, así como a recolectar datos para luego presentar información sobre el desenvolvimiento del proceso.

En este punto, es importante distinguir la diferencia entre proceso y procedimiento:



En lo que sigue se explica qué herramientas ayudan a gestionar los procesos operativos.

**Procedimiento:** Es un documento que describe la forma específica de llevar a cabo una actividad o proceso. Este documento puede asumir cualquier forma (textos escritos, diagramas de flujo, dibujos o bocetos, fotografías, muestras representativas) o tipo de medio (papel, disketts, CD, videos, audios).

Para la elaboración de procedimientos deben considerarse los siguientes aspectos:

- **Administrativo:** Indica los controles efectuados sobre los documentos: el logotipo de la empresa, el tipo de documento (procedimiento, instructivo, manual), título, número o código, revisión y aprobación, numeración de páginas, estado de revisión, fecha de emisión, registro de cambios.
- **Estructural:** Indica el despliegue o contenido del procedimiento: un procedimiento, un objetivo, alcance, definiciones, procesos relacionados, responsables, desarrollo de procesos, registros, anexos.

A continuación, se muestra esta estructura de un procedimiento de manera detallada:

### 1. Objetivo

Se debe indicar para qué se hace el procedimiento (cuál es su propósito).

### 2. Alcance

Indicar la(s) área(s) que aplican el documento.

### 3. Responsabilidad

Indicar el cargo responsable de la aplicación del procedimiento.

### 4. Documentos aplicables

Enumerar otros documentos requeridos para realizar la actividad descrita o que forman parte de consideraciones legales aplicables. Referencias.

### 5. Terminología

Definir los términos necesarios para aclarar las actividades descritas en el documento.

### 6. Actividades del procedimiento

Describir en forma secuencial la actividad que da origen al procedimiento, tomando en cuenta quiénes participan, qué hacen, como, cuándo y dónde lo hacen.

### 7. Registros

Registrar la documentación que se genera como resultado de la actividad descrita y permite demostrar su ejecución: planillas, registros, órdenes de compra, etcétera.

### 8. Anexos

Son los formatos o formularios que se deben mostrar para aclarar una actividad.

### 9. Modificaciones del documento

Se informa sobre la(s) modificación(es) que el documento ha sufrido, producto de lo cual se emite una nueva revisión. Esto solo se aplica a partir de la primera modificación.

Ejemplo:

Revisión	Fecha	Cambio efectuado
01	03/09/08	Se incluyó en el flujograma cómo se protegen los registros: Impreso en archivador, si es digital se grabará por lo menos 1 vez al año.

**Registro:** Es la evidencia de las actividades realizadas a partir de un procedimiento. Un registro está compuesto por un formulario y los datos. Para el control de registros, se necesita establecer: identificación, disposición, tiempo de retención, almacenamiento (quién, dónde, criterio), registro completo y backup. Por ejemplo:

**REPORTE PRODUCTO TERMINADO**

Nombre: ..... Firma:.....

Fecha: .....

Característica: Saturación de Cal Especificación: Máx 2.0%

HORA	HORNO 1	HORNO 2	HORNO 3
8:00			
10:00			
12:00			
14:00			
16:00			

\* Marcar con un círculo rojo aquellos valores que no cumplan con la especificación

El momento en que los datos del formulario sean llenados, este se convertirá en un registro.

**Seguimiento y medición de indicadores:** Una vez implementados los procesos operativos, se debe realizar el seguimiento de los mismos a través de sus indicadores. Es necesario que las actividades de seguimiento y medición se implementen de acuerdo con los requisitos determinados y se conserve la información documentada mediante los registros, el procedimiento y el cuadro de indicadores. Cabe subrayar que, para cumplir la evaluación de indicadores, se deben considerar los siguientes puntos:

1. Es necesario efectuar el seguimiento y la medición.
2. Deben aplicarse los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.
3. Se debe determinar cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición.
4. Se debe resolver cómo analizar y evaluar los resultados tanto del seguimiento como de la medición.

Para registrar el proceso, es recomendable elaborar un cuadro de seguimiento de indicadores como el siguiente:

INDICADORES PROCESOS OPERATIVOS	METAS						
	Línea Base	Frecuencia	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Instalación de punto de atención: N° de puntos instalados/mes	8	Mensual	8				
Encuentro con usuarios/as: N° de personas atendidas/mes	10	Mensual	10				
Cantidad de registros por conciliador Total Registros Conciliador	4	Mensual	4%				
Porcentaje de actas de conciliación Totales y parciales Total actas de conciliación X100 Total de actas	20%	Mensual	4%				
Porcentaje de expedientes con documentación incompleta Total de expedientes con documentación completa x100 Total de expedientes	20%	Mensual	4%				

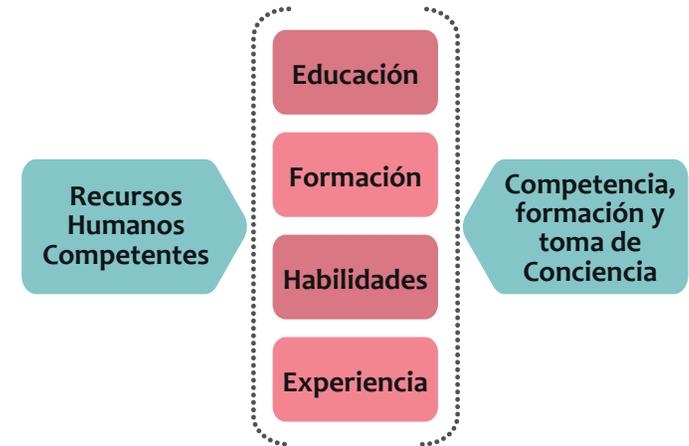
En realidad, la gestión por procesos comprende el seguimiento de los indicadores. Es lo que ayuda a la mejora continua, pues “si no te mides, no mejoras”. Esa es la importancia de las mediciones de los procesos: ayudan a implementar los cambios pertinentes para que el proceso mejore continuamente.

## DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO

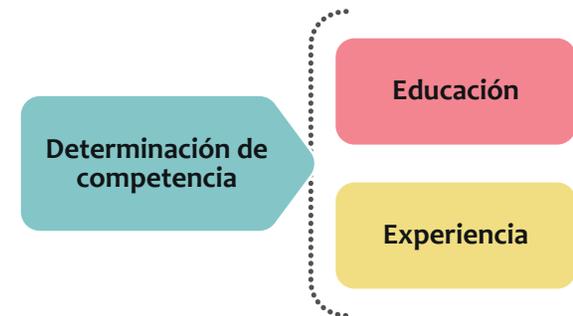
Se encuentran en todos los mapas de procesos, puesto que constituyen el soporte básico de toda organización. Brindan soporte a los procesos operativos y se los suele relacionar con recursos y mediciones: compras y/o aprovisionamiento, mantenimiento, recursos humanos o talento humano. En lo que sigue, se plantean herramientas para la gestión e implementación de procesos de apoyo.

**Proceso de recursos humanos:** Los recursos humanos son el principal activo de toda organización. En este mundo globalizado, el éxito de las organizaciones modernas se debe al alto grado de competitividad alcanzado. Dicho resultado ha sido posible gracias a la integración efectiva y eficiente de su personal, lo cual ha permitido llevar a cabo estrategias y alcanzar metas. El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones al interior de la organización: crear y mantener un clima favorable de trabajo, así como desarrollar habilidades y capacidades en los trabajadores que favorezcan el desarrollo individual y organizacional sostenido.

El siguiente esquema ilustra, de forma genérica, los principales procesos y actividades que intervienen en el ámbito de los recursos humanos:



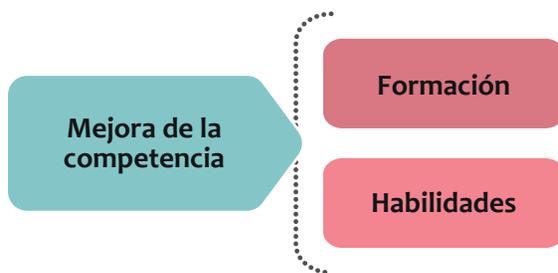
Uno de los aspectos más importantes para la organización consiste en determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que originan la conformidad de los requisitos del producto. Dicha competencia está compuesta por la educación y la experiencia:



Para determinar la educación y la experiencia, la organización debe estructurar su organigrama considerando los procesos pertinentes, que establecen los puestos necesarios para el funcionamiento de la empresa (cada uno debe quedar definido con sus respectivas actividades). En función a los puestos o perfiles de cargo que determine, la organización irá particularizando los requisitos de educación y experiencia para cada puesto.

Cabe recalcar que la verificación o validación del cumplimiento de los puestos se realiza contrastando el *file* del personal con el organigrama y el manual de funciones estructurado por la organización.

Por otra parte, la organización debe mejorar la competencia del personal que realiza trabajos que determinan la conformidad de los requisitos del producto; para hacerlo, debe considerar dos aspectos principales: la formación del personal y las habilidades que la organización fortalece en sus empleados:



La forma de validar la formación es mediante cursos de capacitación que se imparten al personal en temas que fortalezcan su competencia para el puesto ocupado. Antes

de mejorar las habilidades del personal, se debe realizar la evaluación de desempeño: un proceso técnico, sistemático y permanente mediante el cual se determina el desempeño de funciones del trabajador, el cumplimiento de responsabilidades y la conducta social practicada dentro de la organización. Por sus características, esta evaluación de desempeño puede poner énfasis en ciertos aspectos, dependiendo de qué tipo de información desee obtener la organización para mejorar las habilidades de sus empleados.

En este sentido, se evalúan las actitudes, las conductas y la manera en la que el empleado aplica sus conocimientos, habilidades y experiencias, calificando principalmente el modo en el que lleva a cabo el trabajo y prescindiendo por completo del puesto que ocupa en la organización. Cabe subrayar que la persona que evalúe debe conocer tanto al trabajador como los objetivos de la evaluación y debe encontrarse preparada para realizar la evaluación con sentido ético, imparcialidad y objetividad. Habitualmente, se considera que los jefes inmediatos del trabajador que cumplan estos requisitos serán las personas idóneas para efectuar la evaluación.

Una de las técnicas más utilizadas para la evaluación de desempeño es la factorial, la cual examina los siguientes aspectos.

Para personal administrativo o de apoyo:

- Cantidad de trabajo.
- Calidad de trabajo.
- Responsabilidad.

- Confiabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Identificación con la institución.
- Comunicación.
- Iniciativa.
- Organización del trabajo.
- Sensibilidad cultural.

Para personal profesional, asistencial y otros trabajadores de mayor jerarquía (jefes, supervisores, coordinadores):

- Liderazgo.
- Supervisión.
- Solución de problemas.
- Efectividad.
- Trabajo en equipo.
- Autoridad.
- Desarrollo del personal.
- Identificación con la institución.
- Iniciativa.
- Confiabilidad.
- Comunicación.

A continuación, se presenta un formulario básico de evaluación de desempeño, el cual puede ser modificado de acuerdo a lo requerido por la organización. También puede ser utilizado, dependiendo del grado de madurez de la organización, en combinación con evaluaciones verticales, horizontales o cualquier otra metodología que se considere conveniente.

REGISTRO														
EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE FUNCIONES										CODIGO				
Nombre del Empleado					Puesto del Trabajo									
Evaluador														
Período de Revisión:														
Fecha					Anual									
Direcciones: En la escala del 1-5 ( 5 siendo sobresaliente, 4 muy bueno, 3 promedio, 2 regular, y 1 inaceptable), valore poniendo un círculo al número que indique su opinión.														
Factores para la Evaluación					Evaluación del Supervisor			Evaluación del Evaluado						
Dependencia - Puede confiarse para que haga el trabajo y cumpla con las fechas fijadas.					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Juicio - Capaz de tomar decisiones apropiadas al desempeñar las responsabilidades del trabajo. Organiza bien el trabajo.					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Cooperación - Acepta supervisión. Trabaja bien con otros empleados.					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Iniciativa - Va más allá de sus responsabilidades en circunstancias adecuadas.					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Conocimientos/Habilidades - Aptitud o capacidad para desempeñar el trabajo.					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Motivación - Demuestra entusiasmo y actitud positiva en el desempeño de lo asignado.					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Receptivo - Abierto al criticismo constructivo en el desempeño de sus funciones.					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Constructivo - Hace sugerencias constructivas.					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Independencia - Desempeña el trabajo sin instrucciones detalladas					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Versátil - Se adapta bien al cambio de condiciones o requisitos del trabajo.					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Desempeño - Desempeña las responsabilidades del trabajo, de acuerdo a las normas de la compañía.					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Calidad de Trabajo a) Precisión/ Exactitud					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
b) Conclusion					5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Comentarios del Evaluador:														
Comentarios del Evaluado:														
NECESIDADES DE CAPACITACION														
1. Que opcion recomendaria?														
Entrenamiento en puesto actual														
Entrenamiento en nuevos conocimientos y otras habilidades														
No necesita capacitacion														
2. Recomendaria que reciba capacitacion especializada en:														
N°	CAPACITACION										PRIORIDAD			

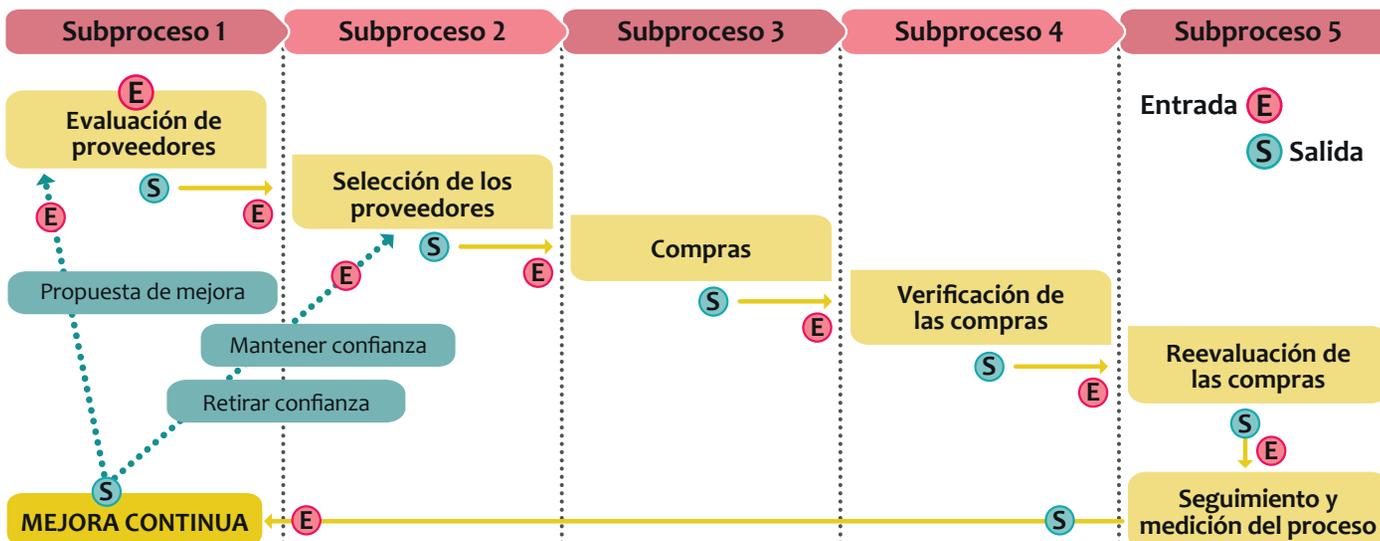
**Proceso de compras:** Son también importantes en los mapas de procesos, puesto que garantizan que la organización adquiera materia prima e insumos necesarios para el cumplimiento de los requisitos buscados, garantizando la calidad del producto o servicio de forma sostenible. El siguiente esquema muestra los principales procesos que intervienen en la compra de productos o de servicios.

La parte neurálgica del proceso de compras es la selección del proveedor, por lo cual se debe seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de la organización. De ahí que el proceso “Seleccionar proveedor y comprar” reciba información del proceso “Evaluación de proveedores”. La comunicación de los requisitos al proveedor seleccionado debe ser clara y precisa, diseñando



un método que asegure una transmisión completa y eficaz de los mismos. Un proveedor es aquella organización o persona que proporciona un producto o servicio a la organización. El proveedor puede ser un productor, distribuidor, minorista o vendedor de un producto o prestador de un servicio o de información.

A continuación, se muestra una descripción gráfica de la secuencia de pasos y actividades del proceso de compras.



Como se puede observar en el gráfico, para iniciar la compra se evalúa y selecciona a los proveedores con los cuales se tratará. Una vez realizada la compra y la verificación, se procede a efectuar una reevaluación, que cumple así el seguimiento y la medición del proceso. La idea del ciclo es trabajar con los proveedores idóneos para que los procesos de la organización no se interrumpan. Todo este ciclo detallado se denomina “mejora continua del proceso de compras”.

**Proceso de mantenimiento:** Son todas las acciones efectuadas con el objetivo de mantener un equipo o bien restaurarlo para llevar a cabo la función requerida. Contemplan la conjunción con las acciones técnicas y administrativas correspondientes. Es un proceso de apoyo muy importante, puesto que evita que los equipos dejen de funcionar como se debe y, en consecuencia, interrumpan el proceso principal.

El mantenimiento, mediante como un conjunto de técnicas implementadas sobre las actividades de un servicio, permite:

- Especificar las normas de mantenimiento.
- Prever las averías.
- Reparar las averías cuando se presentan.
- Realizar revisiones y seguimiento.
- Realizar diagnósticos y controles.
- Mejorar y perfeccionar el diseño y la construcción de otros sistemas

Este proceso de apoyo se centra en los siguientes aspectos:

- Mantenimiento de computadoras (software y hardware).
- Mantenimiento de fotocopiadoras.
- Mantenimiento de redes.
- Mantenimiento de espacios físicos.

Como estos factores pueden influir sobre la realización del proceso principal, a continuación se muestra un formato de mantenimiento aplicable, sobre todo, a equipos electrónicos:

		PROGRAMA DE MANTENIMIENTO																																																Código:												
Fecha de elaboración		Leyenda																																																Versión: 1												
Año		<span style="background-color: yellow; border: 1px solid black; padding: 2px;">Planeado</span> <span style="background-color: green; border: 1px solid black; padding: 2px;">Realizado</span>																																																												
Equipo / Infraestructura		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Observaciones												
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Máquina 1																																																														
Máquina 2																																																														
Máquina 3																																																														

## DESCRIPCIÓN DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS - MEJORA CONTINUA

Una vez establecidos los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, con sus respectivos controles y mediciones, el objetivo consiste en:

- Mejorar los procesos y brindar estabilidad a la organización; lo cual permitirá definir un punto de referencia objetivo para competir en los diferentes mercados y adquirir la perspectiva de dónde se encuentra la organización en tiempo y forma.
- Disminuir los costos productivos; lo cual permitirá rebajar el precio al consumidor, brindando una mejor oportunidad para que el producto o servicio penetre al mercado para el cual fue diseñado y, en consecuencia, gane terreno a los competidores.
- Incrementar la calidad de los productos, procesos y servicios; esto definitivamente es un plus para los clientes, puesto que recibirán un mejor producto a un costo competitivo, apuntando a que se vuelva *premium*.
- Aumentar la productividad; los equipos serán más eficientes y sufrirán menos fallas o problemas para los operadores, brindando confiabilidad y satisfacción tanto a la compañía como a los empleados, lo cual repercutirá en el costo de producción.

- Hacer más competitiva a la organización o empresa en un mundo globalizado; incrementar la competitividad de la compañía le brinda la oportunidad de participar en nuevos mercados.

Para realizar el seguimientos y la medición de los procesos se debe conformar un equipo de trabajo, llamado “comité de calidad”, constituido por un representante de cada área o proceso, quienes coadyuvarán a mejorar el Sistema de Gestión de Calidad. El siguiente gráfico muestra cómo podría conformarse, inicialmente, dicho equipo:

Este equipo debe dedicarse a la revisión de las diversas fuentes de datos; dicho escrutinio puede considerar los siguientes elementos (sin excluir otros que, según el caso, se consideren pertinentes):

- Los resultados de la vigilancia de la percepción del cliente.
- Estado de los objetivos de calidad.
- Revisión de los puntos de acción en las reuniones sobre los riesgos y las oportunidades de mejora (por ejemplo, actas de las reuniones).
- La entrega de proyectos planificados (por ejemplo, el presupuesto y el calendario).
- Entregas a tiempo y la calidad de los proveedores externos (por ejemplo, rechazo).
- El producto: la conformidad con los requisitos específicos del cliente (por ejemplo, legal, regulatorio), partes por millón (PPM), desperdicios y el retrabajo, la entrega a tiempo, el cumplimiento de la orden, entregas de servicio a destiempo y otros.

- Servicio: los tiempos de espera, la indicación de la resolución de los problemas de los clientes, la facilidad de acceso, la limpieza y la amabilidad.

Para una correcta evaluación de los mismos, se deben considerar los siguientes aspectos:

- La organización debe determinar la frecuencia con la que se analizarán y evaluarán los datos que ayudarán a identificar las áreas de mejora; esta frecuencia se relaciona directamente con la capacidad de la organización para recuperar información electrónica o manualmente.
- La organización debe asegurarse de que los métodos y datos de calidad proporcionen información útil –objetiva, completa, precisa y capaz– para la toma de decisiones. Las técnicas estadísticas pueden ser herramientas ventajosas para los procesos de análisis y evaluación.
- Desde el análisis y la evaluación, la salida de datos – con frecuencia en forma de información documentada, como análisis e informes de tendencia– se convierte en una entrada para la revisión.
- Como el análisis y la evaluación se relacionan frecuentemente con la revisión llevada adelante por la Dirección, la organización debe determinar la periodicidad apropiada y puede optar por realizar este análisis de forma más frecuente (por ejemplo, mediante reuniones diarias).
- Los resultados del análisis y la evaluación proporcionan información para determinar tanto el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad como las mejoras necesarias.

Un método habitualmente empleado para la revisión y evaluación de todos los procesos de la organización dispone la revisión por la Alta Dirección, misma que debería evaluar por lo menos una vez al año cómo se encuentra la organización, considerando todos sus procesos. Esta revisión debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:

- El estado de las acciones de revisiones efectuadas por la dirección previa.
- Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad.

La Alta Dirección debe revisar información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluyendo las tendencias relativas a:

1. La satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes.
2. El grado en que se han logrado los objetivos de calidad.
3. El desempeño de los procesos y la conformidad con los productos y servicios.
4. Las no conformidades y las correspondientes acciones correctivas.
5. Los resultados de seguimiento y de medición.
6. Los resultados de las auditorías.
7. El desempeño de los proveedores externos.

Los elementos de salida de la revisión efectuada por la Dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:

1. Las oportunidades de mejora.
2. Cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de calidad.
3. Las necesidades de recursos.

Otra herramienta para el seguimiento y la medición de los procesos es la auditoría interna, misma que se debe llevar a cabo a intervalos planificados para determinar si...

- Se cumplen los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad de la organización.
- Se cumplen otros requisitos.
- El Sistema de Gestión de Calidad se encuentra implementado y mantenido eficazmente.

Para ello, la organización debe:

1. Planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, considerando los objetivos de la calidad, la importancia de los procesos involucrados, la retroalimentación del cliente, los procesos que tengan un impacto en la organización y los resultados de las auditorías previas.
2. Definir los criterios y el alcance de cada auditoría.
3. Seleccionar a los auditores idóneos para garantizar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.

4. Asegurarse de que los resultados de las auditorías se entreguen a la dirección pertinente.
5. Realizar las correcciones y acciones correctivas necesarias sin demoras injustificadas.
6. Conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de la misma.

La medición de procesos –cumplida mediante los comités de calidad, la revisión llevada a cabo por la Dirección y las auditorías internas– es la que alimenta a los Sistemas de Gestión de Calidad, puesto que a través de estas herramientas se pueden verificar y determinar tanto acciones correctivas como de mejora, que coadyuven a que la organización mejore gradualmente. Por consiguiente, se debe manejar con sumo cuidado esta información, para que la organización realice una Gestión de Calidad efectiva y alcance resultados superiores. A través de la labor de los comités de calidad y de las revisiones cumplidas por la Dirección se pueden ir implementando los requisitos de calidad que se exponen en el presente documento, en la perspectiva de que la organización alcance estándares máximos de calidad.

## II

# REQUISITOS QUE PUEDEN CUMPLIR LOS CENTROS DE CONCILIACIÓN

Cada requisito establece pautas de cumplimiento mediante las cuales se podrá mejorar la calidad del servicio de conciliación, así como su difusión y posicionamiento, los protocolos de servicio, la formación de los conciliadores, etcétera.

La mejora de la calidad del Servicio de Conciliación Extrajudicial comprende varios requisitos, que favorecerán el progreso y el fortalecimiento de diversos aspectos. Consiguientemente, dichos requisitos incidirán directa o indirectamente en la calidad del servicio prestado por los centros de conciliación.

Para el mejor manejo de estos requisitos, se han ordenado en varios niveles de información: el primer grupo está plasmado en dimensiones, conformadas a su vez por varios componentes (grupos de información especializados por temática), y cada componente se encuentra desglosado en requisitos agrupados por ejes temáticos. Adicionalmente, existen otras columnas de información que, como se verá más adelante, proporcionan información adicional

o complementaria para entender a cabalidad el uso de la herramienta de cumplimiento de requisitos.

La presente guía establece una metodología de llenado de este instrumento, para que quienes interactúen con la herramienta la utilicen de modo uniforme, cuando se implemente un Sistema Básico de Gestión de Calidad con Base en Procesos.

### **A. ALCANCES GENERALES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE REQUISITOS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE CONCILIACIÓN**

#### **ALCANCE DE LOS REQUISITOS**

A través de los requisitos se pretende establecer una serie de pautas que determinen condiciones mínimas y máximas que deben cumplir los centros de conciliación.

Cuando se habla de calidad, la medida a alcanzar siempre es la más alta; por tanto, cada requisito establece un parámetro que un centro de conciliación debe alcanzar en determinado momento.

De esta forma, cada requisito proporciona una pauta traducida en un parámetro de cumplimiento. Lógicamente, esta modalidad de medición se basa en un criterio a cumplir y, en función de que se cumpla o no, se verifica el alcance de la implementación de requisitos y, en consecuencia, la mejora continua del centro de conciliación.

El cumplimiento de requisitos se ha desarrollado en tres dimensiones, que pretenden medir la percepción de los usuarios del servicio, del proceso de la conciliación y de las condiciones mínimas requeridas.

## **RUTA CRÍTICA A SEGUIR**

El cumplimiento de requisitos forma parte de la constitución de una ruta crítica<sup>1</sup> que establece estándares –que debieran lograrse a corto, mediano o largo plazo– de cumplimiento sobre un proceso o procedimiento. Para que la consecución de dichos estándares pueda evaluarse, se los elabora y plasma como cumplimiento de requisitos, ajustando su redacción en forma de datos que

permitan medir objetivamente si determinado proceso, suceso, cualidad o capacidad se cumple o no.

## **LÍNEA BASE**

Por tanto, la primera implementación del cumplimiento de requisitos constituye un insumo de información de partida o línea base<sup>2</sup> cuyo contraste, en futuras intervenciones, debiera permitir conocer si se van alcanzando las metas planteadas por el cumplimiento de mayores requisitos.

## **TEMPORALIDAD DEL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS**

El cumplimiento de requisitos no puede pensarse como un instrumento aislado que se implementa una única vez. Solamente su ejercicio con periodicidad permitirá conocer el nivel de cumplimiento y de mejora continua alcanzado por los centros de conciliación en cada gestión.

Su implementación debe realizarse y evaluarse cada año, para otorgar a sus implementadores y a los propios centros de conciliación una visión temporal amplia acerca de la evolución de los cambios, las mejoras, los modelos de gestión y las prácticas que van siendo incorporadas.

1 El método de la “ruta crítica” determina las actividades necesarias e indispensables para que determinado proyecto concluya según lo planificado; así se sabrá la duración total del mismo y el estado de urgencia de las actividades, cómo se consigue, etcétera.

2 Es el primer paso de los requisitos contemplados en el diseño de un proyecto o estudio y, por ende, permite conocer el valor de los requisitos al momento de iniciarse las acciones planificadas; en otras palabras, establece el “punto de partida” del proyecto o la intervención.

Como la primera implementación constituye una línea base y un punto de partida acerca de los resultados que pueden alcanzarse, la repetición periódica de este ejercicio proporcionará resultados que evidencien –entre una implementación y la siguiente– tanto avances como retrocesos; con lo cual pueden profundizarse el análisis y la reflexión sobre hallazgos, aspectos a mejorar, buenas prácticas y obstáculos, entre otros aspectos.

En consecuencia, la implementación del cumplimiento de requisitos no debe concebirse como un proceso aislado, sino como una secuencia lógica que permitirá un seguimiento de alcance progresivo: en función de la implementación y evaluación de la herramienta cada cierto tiempo, los resultados permitirán medir y contrastar tanto los progresos como las regresiones.

### **LA PRIMERA IMPLEMENTACIÓN DE LOS REQUISITOS**

El cumplimiento de requisitos, cualquiera sea su enfoque, suele incorporar los estándares más altos referidos al tópico que se esté trabajando; lo mismo, y posiblemente con mayor nivel de exigencia, ocurre cuando se habla de calidad. Hablar de calidad involucra el cumplimiento de una serie de factores que otorgan, precisamente, calidad a un proceso o producto (en este caso, al servicio de conciliación).

La primera implementación de los requisitos puede generar cierto desasosiego e inquietud. Sin embargo, cabe

recordar que el nivel que se establece cuando se habla de estándares de calidad es el más alto: estándares que, muchas veces, llegan a cumplirse solo a través de la ejecución de procesos que tardan años en construirse (puesto que se reflexionan, modifican e implementan nuevamente). Habitualmente, los resultados de la primera implementación, en porcentaje de cumplimiento, alcanzan entre el 30% y el 50%, si es que se implementó un Sistema de Gestión de Calidad con Base en Procesos. Se debe subrayar que el cumplimiento de requisitos no es una lista de aspectos ya concluidos, sino el trazo de una ruta a seguir el próximo tiempo para mejorar las condiciones de calidad del servicio de conciliación.

## **B. ALCANCES PRÁCTICOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REQUISITO DE CALIDAD DEL SERVICIO DE CONCILIACIÓN**

### **MATRIZ DEL REQUISITO DE CALIDAD EN CENTROS DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL**

El cumplimiento de requisitos ha sido condensado en una matriz digital cuyo propósito es proporcionar información, dispuesta en columnas y filas ordenadas, que permita registrar e interpretar de manera sistemática, integral e ilustrativa los datos que se pretenden analizar. Dicha matriz fue desarrollada en función de una estructura que permite entender y clasificar mejor la información.

La estructura de los requisitos se encuentra disgregada en tres dimensiones de estudio:

1. Percepción de los usuarios.
2. Sobre el proceso.
3. Sobre las condiciones.

Cada dimensión tiene componentes que, en tanto subcategorías, ofrecen mayor especificidad de información. Por tanto, la primera versión de estos requisitos consigna 65 componentes o ejes temáticos, y los 65 componentes, a su vez, comprenden 689 requisitos.

## REVISIÓN DE LA MATRIZ DE REQUISITOS

La matriz muestra la siguiente estructura:

### 3 DIMENSIONES:

- Dimensión 1 = 5 componentes.
- Dimensión 2 = 54 componentes.
- Dimensión 3 = 8 componentes.

### 65 COMPONENTES:

- Dimensión 1 = 18 requisitos.
- Dimensión 2 = 516 requisitos.
- Dimensión 3 = 140 requisitos.

### 695 REQUISITOS.

El cumplimiento de requisitos, conforme a lo expuesto, muestra una estructura de tres niveles principales.

Además, con el objetivo de que la revisión y comprensión sean fáciles de realizar, presenta información en columnas adicionales que permiten una mayor comprensión sobre los alcances de los requisitos y consignan la justificación de algunos de ellos.

## ESTRUCTURA DEL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS

El cumplimiento de los requisitos se encuentra plasmado en una matriz desarrollada en Excel. Este formato, a partir del manejo fluido de la base de datos, proporciona mayor adaptabilidad de uso, pues facilita el proceso de llenado, sistematización y consolidación de resultados; además, cuando se van introduciendo los datos, a partir de fórmulas preestablecidas, se obtiene inmediatamente el reporte de porcentaje de cumplimiento de los requisitos.

Las columnas que conforman la matriz son las siguientes:

#	#	#	DIMENSIÓN (3 Dimen- siones)	COMPO- NENTES (65 Compo- nentes)	REQUI- SITO (695 Requisitos)	JUSTIFICA- CIÓN (por qué su pon- deración)	PUNTUACIÓN (valor asignado al cumplimiento del requisito)	CUMPLI- MIENTO	OBSERVA- CIONES
1	1	1	Percepción del usuario/a						
	2	2							
	...	...							
2	1	1	Sobre el pro- ceso						
	2	2							
	...	...							
3	1	1	Sobre las con- diciones						
	2	2							
3	65	695	3	65	695				

La estructura de la matriz cuenta con niveles principales; en la columna Dimensión se encuentran establecidas las tres dimensiones del requisito, las cuales se desagregan en 65 componentes que permiten ordenar, a su vez, los 695 requisitos por ejes temáticos.

La matriz posee columnas adicionales, introducidas para el mejor manejo de la herramienta. En la columna Justificación se encuentra la explicación, aclaración o recurso de por qué se cuenta con ese requisito, o bien se describe con mayor precisión qué se pretende valorar a través del mismo. La siguiente columna muestra la ponderación de valor otorgada a cada requisito; en función de la importancia del alcance del requisito o del componente, este podría ser ponderado con mayor o menor valor que otro; estos valores deben definirse después de la implementación piloto.

En la siguiente columna se establece la casilla que indica si se cumple el requisito en los alcances descritos. La última columna ofrece un espacio para anotar observaciones o recomendaciones por cada requisito, con el fin de aportar mayor información para el análisis o la reflexión referidos al cumplimiento del requisito.

## LLENADO DE LOS REQUISITOS

El llenado de la matriz debe realizarse en función de los alcances descritos por cada requisito. En consecuencia, deben analizarse con cuidado los requerimientos de cada requisito, cuyos criterios pueden implicar el cumplimiento de una, dos o tres condiciones. En todo caso, el cumplimiento de los requisitos solo se anota si, efectivamente, se cumplen todas las condiciones descritas en él. Véase el siguiente ejemplo:

REQUISITO	ALCANCE DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO
Los/as conciliadores cuentan con cuando menos cincuenta (50) horas de capacitación en temas relacionados con la conciliación en la gestión pasada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliadores/as con cuando menos cincuenta (50) horas de capacitación.</li> <li>• Capacitaciones en temas relacionados con la conciliación.</li> <li>• Que cincuenta (50) horas de capacitación hayan sido llevadas a cabo durante la gestión pasada.</li> </ul>	√

A continuación, se proporciona un ejemplo sobre cómo un componente puede desglosarse en requisitos:

Informe semestral de actividades y presentación de información estadística a requerimiento (sistema informático de registro y emisión de reportes)	Se cuenta con un sistema de emisión de reporte validado y conocido por todos
	Se cuenta con un sistema informático a través del cual se carga y registra la información referida a toda actividad
	El sistema de reporte es conocido cuando menos por todos en la cadena de administración de información
	El registro de la información es permanente sin dejar huecos o vacíos en el registro
	El sistema cuenta con una base de datos que permite la emisión de reportes estadísticos en cualquier momento
	El sistema de reportes estadístico puede ser producido en cualquier momento en función de pedido
	El sistema de reporte permite emitir informes históricos de la información
	El sistema de reporte permite emitir informes cuantitativos e información que permita realizar evaluaciones y análisis cualitativo
	El sistema de registro cuenta con criterios de interpretación y lenguaje común al resto de todos los demás centros de conciliación
	El sistema de registro maneja lenguaje informático similar que permite la interacción con otros sistemas o bases de datos
	El sistema informático de registro de información (todo sistema que almacene información personal debe contar con un sistema que garantice la privacidad de datos) cuenta con un sistema de seguridad de la información que evita cualquier tipo de filtración o pérdida de información
	El sistema informático de registro de información (todo sistema que almacene información personal debe contar con un sistema que garantice la privacidad y seguridad de datos e información) cuenta con un sistema de seguridad de la información que evita cualquier tipo de filtración o pérdida de información
	Se cuenta con un estándar mínimo de emisión de los informes
	La información provista por los informes es entregada conforme a término
Con los informes se hace una evaluación de la data emitida.	

Solamente después de revisadas las condiciones de cada requisito, este debe ser catalogado como cumplido o no en la columna correspondiente.

Como la matriz elaborada en formato Excel permite conocer el porcentaje de cumplimiento de cada componente, facilitará la identificación de aquellos requisitos que, en lo futuro, ameriten mayor seguimiento o priorización.

### **ASIGNACIÓN DE CUMPLIMIENTO**

Los requisitos que cumplieran todos los alcances especificados se darán por cumplidos, colocándose el valor numérico 1 en la casilla correspondiente.

Como se dijo, después de la implementación piloto, podría decidirse que algunos de los requisitos, por su mayor nivel de importancia, adquieran una valoración superior.

A su vez, algunos de los 65 componentes podrían adquirir un porcentaje mayor que otros en función de su cumplimiento. Por ejemplo, el componente “Entrevista a los usuarios” podría adquirir un 2,5% de valor respecto del resto de componentes del requisito, y el componente “Entrevistas a los/as conciliadores/as” solo un 1%. Al final, lógicamente, la suma porcentual asignada a los 65 componentes debe alcanzar el 100%. Por lo común, este nivel de valoración diferenciada se introduce después de algunas implementaciones.

### **RESULTADOS DE CUMPLIMIENTO**

Los resultados deben introducirse en el libro de Excel “Reporte actual”, espacio en el cual, a medida que se registren los datos, se irán observando resultados que permitan la interpretación integral del estado en el que se hallan funcionando los centros de conciliación.



# III

## MATRIZ DE REQUISITOS DE CALIDAD

### MATRIZ DE REQUISITOS

Una matriz es una tabla que presenta casillas, en columnas y filas razonablemente ordenadas, que permiten registrar e interpretar de manera sistemática, integral e ilustrativa los datos que se vayan registrando en ellas. Se trata, por tanto, de un modelo bastante versátil y cómodo para el desarrollo de requisitos o barómetros.

Conforme a ello, la Matriz de Requisitos de Calidad de los Centros de Conciliación fue desarrollada considerando un andamiaje que permite entender y clasificar fácilmente la información.

La estructura del índice se encuentra disgregada en tres dimensiones de estudio:

- A. Percepción de los usuarios.
- B. Sobre el proceso.
- C. Sobre las condiciones.

El catálogo de las tres dimensiones se ha desagregado en la subcategoría componentes. Cada componente consigna requisitos específicos que permiten verificar el cumplimiento. La primera versión de análisis cuenta con 695 requisitos.

Cuando se habla de requisitos, muchas veces el número puede parecer ampuloso respecto de los que se ve en listados de otro tipo de instrumentos, pero muchos de estos requisitos son cumplidos por un centro durante su funcionamiento cotidiano; así, aunque suelen percibirse como nuevas metas, más bien se trata de requisitos que, posiblemente sin notarlo, se cumplen cotidianamente.

Cabe recordar que el cumplimiento de requisitos cuenta con:

**3 DIMENSIONES:**

Dimensión 1 = 5 componentes.

Dimensión 2 = 54 componentes.

Dimensión 3 = 8 componentes.

**65 COMPONENTES:**

Dimensión 1 = 22 requisitos.

Dimensión 2 = 527 requisitos.

Dimensión 3 = 146 requisitos.

695 REQUISITOS.

## **ESTRUCTURA DIGITAL DE LOS REQUISITOS**

Como se puntualizó en el capítulo anterior, para su implementación, el cumplimiento de requisitos se ha plasmado en una matriz desarrollada en Excel porque este formato – mediante un manejo fluido de las bases de datos– permite mayor ductilidad de manejo de un instrumento ordenado en filas y columnas. Al momento de su implementación, el proceso de llenado, sistematización y consolidación de resultados se ve automatizado porque, a medida que se van introduciendo los datos, a partir de fórmulas preestablecidas, se va emitiendo el reporte de porcentaje de cumplimiento de los requisitos.

En la primera versión, cada requisito cuenta con el valor uno (1) de cumplimiento. Sin embargo, en futuras implementaciones y de acuerdo a las priorizaciones que se definan para los centros en conjunto, se podrá asignar valores de uno (1), dos (2) o tres (3) a cada requisito. Más todavía, después de contarse con los primeros resultados, debiera asignarse a cada componente un porcentaje de validez en relación a los demás. Por ejemplo, si se cumplen todos sus requisitos, un componente podría adquirir el valor de 3% ante el universo de 65 componentes; a otros componentes, en función de su importancia y del cumplimiento de sus requisitos, podría asignárseles el valor de 7% respecto del total. Se recomienda comenzar con la metodología de asignación de valores después de una o dos revisiones, pues la información ya obtenida permitirá adecuar la priorización del cumplimiento de requisitos. Como ejemplo, a continuación se presenta cómo podría efectuarse el llenado de algunos requisitos, para interpretar mejor la información resultante.

Número			DIMENSIÓN	COMPO- NENTE	REQUISITO	CUMPLI- MIENTO
# 3 Dimensiones	# 65 Compo- nentes	# 695 Re- quisito				
1	1	1	PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS (Supone generar un meca- nismo que recoja las per- cepciones de los usuarios, luego de cada proceso, sobre la calidad de la pres- tación los servicios de con- ciliación, al menos en tres etapas del mismo, luego de la orientación y luego de concluido el proceso, ya sea por acuerdo total, par- cial o falta de acuerdo)	Encuestas a usuarios	El centro de conciliación cuenta con formularios de encuesta a ser im- plementados con los/as posibles usuarios/as y usuarios/as del servicio (IB)	1
		2			El centro de conciliación cuenta con un formulario de encuesta para los posibles usuarios/as sobre la primera orientación concerniente a los alcances del servicio (IB)	1
		3			El centro de conciliación cuenta con un formulario de encuesta a los usuarios/as sobre el proceso de conciliación (diversos tópicos) (IB)	1
		4			Se cuenta con un sistema de tabulado, sistematización y consolida- ción de informes y/o reportes de encuesta (IB)	1
		5			Se cuenta con un proceso de análisis y/o reflexión, cuando menos una vez por semestre, sobre la información reportada a través de los informes o reportes de encuestas realizadas	1
		6			El análisis y/o reflexión sobre los datos estadísticos arrojados por las encuestas produce o promueve cambios reales en procesos, proce- dimientos, protocolos y otros	1
	2	7	PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS (Supone generar un meca- nismo que recoja las per- cepciones de los usuarios, luego de cada proceso, sobre la calidad de la pres- tación los servicios de con- ciliación, al menos en tres etapas del mismo, luego de la orientación y luego de concluido el proceso, ya sea por acuerdo total, par- cial o falta de acuerdo).	Entrevistas a profundi- dad a usua- rios/as	El centro de conciliación cuenta con una política de implementación de entrevistas a profundidad por muestreo a usuarios/as del servicio.	1
		8			El centro de conciliación implementa entrevistas a profundidad por muestreo (3%) a usuarios/as del servicio en cada gestión.	
		9			El centro de conciliación sistematiza y consolida reportes e informes con la información provista a través de las entrevistas a profundidad realizadas a usuarios/as del servicio.	
		10			La reflexión provista por la información de los reportes e informes de la sistematización de las entrevistas a profundidad produce cam- bios y/o ajustes en la prestación del servicio.	

	3	11	PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS (Supone generar un mecanismo que recoja las percepciones de los usuarios, luego de cada proceso, sobre la calidad de la prestación los servicios de conciliación, al menos en tres etapas del mismo, luego de la orientación y luego de concluido el proceso, ya sea por acuerdo total, parcial o falta de acuerdo).	ISO de calidad	El centro de conciliación tiene la política de promover la certificación ISO de calidad de sus procedimientos en algún momento.	1	
		12			El centro de conciliación ha recabado y realizado las consultas del caso ante el ente acreditador para conocer los procedimientos de certificación de procesos.	1	
		13			El centro de conciliación ha desarrollado el procedimiento para lograr la certificación ISO de calidad.		
		14			Los procedimientos del centro de conciliación cuentan con la certificación ISO de calidad.		
	4	15			Entrevistas a profundidad a los/as conciliadores	El centro de conciliación implementa entrevistas a profundidad a sus conciliadores/as cuando menos una vez por año.	
		16				La reflexión provista por la información de los reportes e informes de la sistematización de las entrevistas a profundidad produce cambios y/o ajustes en la prestación del servicio.	
	5	17			Estudios o investigaciones de calidad del servicio	El centro de conciliación tiene como política el desarrollo de un estudio o investigación sobre criterios, estándares, estado de situación y otros aspectos referidos a la calidad en el servicio de conciliación.	1
		18				El centro de conciliación efectúa de manera individual, o en coordinación con el ente rector, otros centros de conciliación o instancias académicas, el desarrollo de estudios o investigaciones sobre la calidad del servicio.	
		19				Los hallazgos de los estudios, investigaciones, encuestas u otros trabajos implementados se sistematizan para la elaboración de informes o reportes internos o externos.	
		20				Los insumos provistos por los informes o reportes de estudios o investigaciones producen cambios o ajustes en procedimientos o en la modalidad de gestión del centro de conciliación.	
		21	Aquellos estudios o investigaciones cuyo alcance lo permita se difunden públicamente como insumo de información para otros centros, el ente rector o la ciudadanía en su conjunto.				
					<b>TOTAL Requisitos cumplidos en el componente (21)</b>	<b>10</b>	
					<b>TOTAL Requisitos cumplidos (21) en %</b>	<b>47,6%</b>	

Nota: más adelante, cada requisito podría incorporar valoraciones que permitan medir de modo prioritario algunos aspectos. Por ejemplo, este componente tiene una valoración de 3% respecto de los 65 (que suman 100%) componentes del requisito; así, al haberse cumplido solo 47,6% del total del componente, este valor representa 1,4% del 3% asignado al componente. Para una mayor priorización, a cada requisito se le podría asignar valores de entre uno (1) y tres (3). Se recomienda efectuar este tipo de definición cuando se hayan realizado uno o dos ejercicios de verificación, para contar con información que permita una mejor precisión.

# IV

## PERCEPCIÓN DEL USUARIO

### PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS

Cuando se habló de calidad durante los intercambios con algunos centros de conciliación, se reconoció no solo la importancia de contar con el instrumento Cumplimiento de requisitos para implementar acciones que, desde distintos ámbitos, incrementen la calidad de los servicios, sino también la necesidad de contar con instrumentos que permitan conocer la percepción de los beneficiarios. Con el propósito de atender a esta última necesidad, el presente capítulo describe otros instrumentos (encuestas, entrevistas a profundidad), cuya implementación permitiría conocer dicha percepción.

El Cumplimiento de requisitos es uno de varios instrumentos utilizados para la medición de calidad; otros, de aplicación casi ineludible, son las encuestas de percepción –o entrevistas a profundidad– aplicadas a los usuarios de los servicios.

### ENCUESTA A LOS USUARIOS

Una encuesta es un estudio realizado sobre una muestra de personas, representativa de un universo más amplio, que emplea procedimientos estandarizados para formular preguntas cuyas respuestas proporcionen datos cuantitativos sobre determinados temas.

A través de la aplicación de una encuesta se busca obtener, de forma ordenada y metódica, información sobre las variables involucradas en el tema de investigación a partir de la participación de una muestra seleccionada de población. El análisis de la información obtenida permite conocer las opiniones, actitudes, características y aspiraciones de los encuestados.

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas en el área de investigación sobre calidad, pues permite la obtención de datos fundamentales para el análisis de diversas temáticas o áreas, facilitando una mayor eficacia y rapidez en el procedimiento. Las encuestas permiten conocer informa-

ción que, hasta el momento de aplicarlas, podría no haberse identificado. Además, proporcionan información sobre el porcentaje en que el que se verifican ciertas situaciones, lo que facilita la planificación y gestión de los servicios, y ofrecen otros beneficios y aplicaciones casi ilimitadas para la obtención y el tratamiento de datos relativos a diferentes cuestiones.

Al presente, se cuenta con tres formularios de entrevista para los/as usuarios/as:

- 1.º Un formulario muy simple, pero eficiente, para conocer la percepción y valoración del primer momento de contacto del/la usuario/a con el centro de conciliación. Cabe subrayar que, como no todos llegan a participar de la primera orientación sobre los alcances del servicio, este formulario podría permitir indagar las razones por las cuales el/la ciudadano/a no pasa a ese siguiente momento.
- 2.º Un formulario de encuesta para conocer criterios del/la usuario/a sobre la primera orientación acerca de los alcances del servicio. Conocer información sobre este momento resulta crucial, puesto que es el primer contacto del/a usuario/a con el servicio de conciliación, y representa el instante del que dependerá su asistencia a las siguientes sesiones.
- 3.º Un formulario de encuesta sobre el servicio de conciliación.

Es trascendental definir de antemano toda la información que el formulario recabará. Por ejemplo, para un centro puede ser importante conocer cómo el/la usuario/a se ha enterado del servicio, lo cual le permitirá examinar cómo los ciudadanos se enteran del servicio, de qué zonas proceden, etc. Dicho análisis puede originar la ampliación de la estrategia de difusión del servicio a nuevas zonas en las que la ciudadanía no accede al mismo o puede coadyuvarle a identificar qué organizaciones remiten algunos casos, tras lo cual podría formalizarse una alianza estratégica para que la remisión se oficialice y sea posible informar de más servicios, definir protocolos de referencia y contra referencia de servicios, etc. Por tanto, lo óptimo es que, de forma adicional a las preguntas genéricas, los centros incorporen las que consideren significativas para las necesidades de información correspondiente a la toma estratégica de decisiones.

Por otra parte, con el objetivo de lograr una sistematización y consolidación de datos más ágil para los miembros de los centros, los formularios abajo descritos se han elaborado también en formato Google Forms.

Como las encuestas registran una percepción del servicio, no es necesario aplicarlas a todos los/as usuarios/as que se apersonan a los centros. Un número aconsejable de registro de encuestas consiste en la aplicación, al azar, a un veinte por ciento (20%) del universo de usuarios.

Aparte de la serie de preguntas presentes en los siguientes formularios, los centros pueden definir y añadir preguntas base de modo general e, inclusive, incorporar otras que por requerimiento particular necesiten recabar.

Formulario de encuesta (primer contacto):

**“Percepción del/a usuario/a” (primer contacto)**

**“Valoramos mucho su opinión. Le pedimos que nos ayude, pues su aporte nos permitirá brindar un mejor servicio”.**

Tiempo que le tomará responder la encuesta: Tres (3) minutos (promedio).

CIUDAD:		CENTRO DE CONCILIACIÓN:		BOLETA N°:	Serv: PC
ENCUESTADOR:		SUPERVISOR/SISTEMATIZADOR:		FECHA: //	HORA:
Datos del encuestado (Responda todas las preguntas y marque la alternativa más adecuada)				EDAD:	SEXO: 1( ) Masculino 2( ) Femenino
¿Actualmente cuál es su OCUPACIÓN?				¿Cuál es el último NIVEL EDUCATIVO que alcanzó?	¿Qué IDIOMA hablan generalmente en su casa?
1( ) Ama/o de casa 2( ) Estudiante 3( ) Jubilado/a 4( ) Desocupado/a	5( ) Empleado/a público/a 6( ) Empleado/a privado/a 7( ) Profesional Independiente 8( ) Comerciante	9( ) Transportista 10( ) Artesano 11( ) Obrero 12( ) Agricultor	12( ) Otro _____	1( ) Ninguno 2( ) Primaria 3( ) Secundaria 4( ) Bachiller	5( ) Universitario 6( ) Técnico 7( ) Profesional
Zona en la que reside:			Su participación: 1( ) Solicita el servicio de conciliación 2( ) Fue invitado a conciliar		
Cómo se enteró del servicio:					

**a. ¿Usted alguna vez había escuchado de la conciliación?**

1.( ) Sí 2.( ) No

b. ¿El primer contacto con el centro de conciliación y la primera persona que lo atendió fue cortés y/o amable?

1. ( ) Sí 2. ( ) No

c. ¿Desde el primer contacto (en persona) en el centro de conciliación hasta que una siguiente persona lo/a atendió, informándole sobre el servicio de conciliación, la espera fue menor a 15 minutos?

1. ( ) Sí 2. ( ) No

Comentario/recomendación:

Muchas gracias por su colaboración.

Como se puede advertir, las respuestas obtenidas pueden, en función de su análisis, mejorar el servicio del primer contacto con un usuario. Cabe subrayar que el primer contacto resulta crucial pues, muchas veces, define la posterior relación.

Formulario de encuesta (primer contacto):

**“Percepción del/a usuario/a” (primera orientación)**

**“Valoramos mucho su opinión. Le pedimos que nos ayude, pues su aporte nos permitirá brindar un mejor servicio”.**

Tiempo que le tomará responder la encuesta: Tres (3) minutos (promedio).

CIUDAD:	CENTRO DE CONCILIACIÓN:	BOLETA N°:	Serv: PC
ENCUESTADOR:	SUPERVISOR/SISTEMATIZADOR:	FECHA: //	HORA:
Datos del encuestado (Responda todas las preguntas y marque la alternativa más adecuada)	EDAD:	SEXO: 1( ) Masculino 2( ) Femenino	
¿Actualmente cuál es su OCUPACIÓN?	¿Cuál es el último NIVEL EDUCATIVO que alcanzó?	¿Qué IDIOMA hablan generalmente en su casa?	

1( ) Ama/o de casa 2( ) Estudiante 3( ) Jubilado/a 4( ) Desocupado/a	5( ) Empleado/a público/a 6( ) Empleado/a privado/a 7( ) Profesional Independiente 8( ) Comerciante	9( ) Transportista 10( ) Artesano 11( ) Obrero 12( ) Agricultor	12( ) Otro _____	1( ) Ninguno 2( ) Primaria 3( ) Secundaria 4( ) Bachiller	5( ) Universitario 6( ) Técnico 7( ) Profesional	1( ) Español 2( ) Español y nativo 3( ) Español y extranjero 4( ) Español, nativo y extranjero
Zona en la que reside:			Su participación: 1( ) Solicita el servicio de conciliación 2( ) Fue invitado a conciliar			
Cómo se enteró del servicio:						

**a. ¿Considera usted que la información que le proporcionaron sobre el alcance del servicio de conciliación fue suficiente para que usted pudiera entenderla?**

1.( ) Sí 2.( ) No

**b. ¿Usted considera que el tiempo durante el que se desarrolló la explicación sobre el alcance del servicio de conciliación fue suficiente?**

1.( ) Sí 2.( ) No

**c. ¿Algún tema o información de la explicación le generó duda?**

1.( ) Sí 2.( ) No. ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

Comentario/recomendación:

-----

Muchas gracias por su colaboración.

Como se puede notar, las casillas de la parte superior de este formulario son idénticas a las del primer formulario, porque en el primer contacto solo se recaba información de un veinte por ciento (20%) de los/as usuarios/as. Por tanto, los datos socio-demográficos concernientes a quiénes requieren los servicios resultan relevantes porque, a partir de su análisis, podrían elaborarse estrategias focalizadas de llegada.

El que hecho de que, durante la primera orientación del servicio, también se entreviste a usuarios no encuestados en el primer contacto no representa un inconveniente.

Formulario de encuesta (primer contacto):

**“Percepción del usuario” (servicio de conciliación)**

**“Valoramos mucho su opinión. Le pedimos que nos ayude, pues su aporte nos permitirá brindar un mejor servicio”.**

Tiempo que le tomará responder la encuesta: Cinco (5) minutos (promedio).

CIUDAD:		CENTRO DE CONCILIACIÓN:		BOLETA N°:	Serv: PC	
ENCUESTADOR:		SUPERVISOR/SISTEMATIZADOR:		FECHA: //	HORA:	
Datos del Encuestado (Responda todas las preguntas y marque la alternativa más adecuada)			EDAD:	SEXO: 1( ) Masculino 2( ) Femenino		
¿Actualmente cuál es su OCUPACIÓN?			¿Cuál es el último NIVEL EDUCATIVO que alcanzó?	¿Qué IDIOMA hablan generalmente en su casa?		
1( ) Ama/o de casa	5( ) Empleado/a público/a	9( ) Transportista	12( ) Otro	1( ) Ninguno	5( ) Universitario	1( ) Español
2( ) Estudiante	6( ) Empleado/a privado/a	10( ) Artesano	_____	2( ) Primaria	6( ) Técnico	2( ) Español y nativo
3( ) Jubilado/a	7( ) Profesional Independiente	11( ) Obrero		3( ) Secundaria	7( ) Profesional	3( ) Español y extranjero
4( ) Desocupado/a	8( ) Comerciante	12( ) Agricultor		4( ) Bachiller		4( ) Español, nativo y extranjero
Zona en la que reside:			Su participación: 1( ) Solicita el servicio de conciliación 2( ) Fue invitado a conciliar			
Cómo se enteró del servicio:						
1( ) A través de un familiar 5( ) Medio de difusión 9( ) Servicio Legal Integral Municipal						
2( ) Amigo/a 6( ) Policía 5( ) Otro:						
3( ) Vecino/a 7( ) Juzgado -----						
4( ) Abogado/a 8( ) ONG o fundación						

Marque la casilla que considere adecuada.

Tabla de frecuencia (5 es el nivel más alto y 1 el más bajo)	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
a. ¿Cómo evalúa en general el servicio del centro de conciliación?	5	4	3	2	1
b. ¿Cómo evalúa el desempeño del/la conciliador/a que lo/a atendió?	5	4	3	2	1

Tabla de frecuencia (4 es el nivel más alto y 1 el más bajo)	Totalmente	Parcialmente	Escasamente	Insuficientemente
c. ¿El/la conciliador/a lo/a dejó participar, opinar o expresarse libremente durante el proceso de conciliación?	4	3	2	1
d. ¿Se sintió cómodo con el/la conciliador/a?	4	3	2	1
e. ¿El/la conciliador/a fue justo con ambas partes?	4	3	2	1
f. ¿El/la conciliador/a coadyuvó a encontrar posibles soluciones?	4	3	2	1
g. ¿El conflicto por el que participó de la conciliación producía estrés en su vida?	4	3	2	1
h. ¿La conciliación redujo el nivel de estrés en su vida?	4	3	2	1
i. ¿El tiempo para el desarrollo de cada sesión fue el apropiado?	4	3	2	1
j. ¿La conciliación le permitió ahorrar dinero respecto a utilizar el sistema de justicia?	4	3	2	1
k. ¿Los ambientes del centro de conciliación eran cómodos para el servicio que se presta?	4	3	2	1
l. ¿La conciliación le permitió ahorrar tiempo en relación a utilizar el sistema de justicia?	4	3	2	1
m. ¿La conciliación le permitió esclarecer o entender mejor sus intereses?	4	3	2	1

o. ¿La conciliación le permitió mejorar la comunicación con la otra parte?	4	3	2	1
p. ¿Pudo entender mejor el punto de vista de la otra parte gracias a la conciliación?	4	3	2	1
q. ¿La conciliación evitó que su caso se tramitara en un juicio o arbitraje?	4	3	2	1
r. ¿Considera que el haber participado de la conciliación puede evitarle futuros problemas?	4	3	2	1
s. Si corresponde, ¿el acuerdo resolvió su problema?	4	3	2	1
t. Si no llegó a un acuerdo, ¿el proceso de conciliación fue útil?	4	3	2	1
u. ¿Usted recomendaría el servicio de conciliación a otra persona?	4	3	2	1

**v. Marque cuatro características que haya podido observar en el/la conciliador/a.**

- |                    |     |                  |     |
|--------------------|-----|------------------|-----|
| 1. Cálido/a        | ( ) | Frío             | ( ) |
| 2. Respetuoso/a    | ( ) | Poco respetuoso  | ( ) |
| 3. Confiable       | ( ) | Poco confiable   | ( ) |
| 4. Imparcial       | ( ) | Parcial          | ( ) |
| 5. Puntual         | ( ) | Impuntual        | ( ) |
| 6. Claro al hablar | ( ) | Poco claro       | ( ) |
| 7. Tolerante       | ( ) | Poco tolerante   | ( ) |
| 8. Comprensivo     | ( ) | Poco comprensivo | ( ) |
| 9. Empático        | ( ) | Poco empático    | ( ) |

**w. Comentario/recomendación:**

-----  
 Muchas gracias por su colaboración.

## SISTEMATIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ENCUESTAS

Uno de los aspectos primordiales radica en que la implementación de encuestas se conciba como política institucional; no puede ser un proceso aislado, que algunas veces se realiza y otras no. Los resultados de la encuesta deben ir alimentando bases de datos que permitan a cada centro medir las puntuaciones altas y bajas durante determinados periodos, posibilitando así un mejor análisis de la prestación del servicio de conciliación.

Si algunos usuarios llenan algún formulario solo de manera física, el personal del centro encargado debe transcribir esa información al formato digital a la brevedad posible, para que pase a formar parte de la emisión del reporte.

## ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A LOS USUARIOS

Si bien una encuesta recaba información cuantitativa, una entrevista a profundidad indaga y ahonda en dicha información cualitativa.

La entrevista a profundidad es un método de recolección de datos que brinda la posibilidad de recabar una amplia cantidad de información relacionada con la percepción de las personas entrevistadas.

Se parte de preguntas base y, durante el desarrollo de la entrevista, tanto entrevistadores como entrevistados pueden explorar con libertad cualquier punto adicional que cambie la dirección del diálogo en el momento necesario. Esto se debe a que es un método de investigación independiente, con la capacidad de adoptar diversas disciplinas, en función de las necesidades que presente la entrevista.

Las entrevistas a profundidad suelen tener una estructura bastante flexible para cubrir diversos temas a partir de una guía de partida. Esto permite que el entrevistador explore todas las áreas que necesite indagar y, una vez que identifique algún tema de relevancia o profundidad, encamine el diálogo en esa dirección.

Formulario de entrevista a profundidad a usuarios/as.

**GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD<sup>3</sup>**  
**INFORMANTES CLAVE - USUARIO/A**  
*Documento de manejo del entrevistador*

**“Valoramos mucho su opinión. Le pedimos que nos ayude, pues su aporte nos permitirá brindar un mejor servicio”**

Tiempo que le tomará responder la encuesta: Treinta (30) minutos (promedio).

CIUDAD:		CENTRO DE CONCILIACIÓN:		BOLETA N°:	Serv: EP.USUARIO
ENCUESTADOR:		SUPERVISOR/SISTEMATIZADOR:		FECHA: //	HORA:
Datos del encuestado (Responda todas las preguntas y marque la alternativa más adecuada)				EDAD:	SEXO: 1( ) Masculino 2( ) Femenino
¿Actualmente cuál es su OCUPACIÓN?				¿Cuál es el último NIVEL EDUCATIVO que alcanzó?	¿Qué IDIOMA hablan generalmente en su casa?
1( ) Ama/o de casa 2( ) Estudiante 3( ) Jubilado/a 4( ) Desocupado/a	5( ) Empleado/a público/a 6( ) Empleado/a privado/a 7( ) Profesional Independiente 8( ) Comerciante	9( ) Transportista 10( ) Artesano 11( ) Obrero 12( ) Agricultor	12( ) Otro _____	1( ) Ninguno 2( ) Primaria 3( ) Secundaria 4( ) Bachiller	5( ) Universitario 6( ) Técnico 7( ) Profesional
Zona en la que reside:				Su participación: 1( ) Solicita el servicio de conciliación 2( ) Fue invitado a conciliar	
Cómo se enteró del servicio:					

**Orientación/explicación a entregar al usuario entrevistado:**

**“Gracias por su tiempo. Le realizaré una entrevista en profundidad. Es un método de recolección de datos cualitativos que permite recopilar información sobre el comportamiento, la actitud y la percepción de los entrevistados sobre distintos temas (en este caso, su percepción sobre la calidad del servicio de conciliación)”.**

<sup>3</sup> Durante las entrevistas a profundidad, los investigadores y participantes tienen la libertad de explorar puntos adicionales y cambiar el rumbo del proceso cuando sea necesario, puesto que es un método de investigación independiente que puede adoptar múltiples disciplinas según las necesidades de la investigación.

\*Las respuestas a las preguntas que se realicen se registran en un block de notas adicional o cuaderno, y se graba toda la entrevista (sobre lo cual se debe informar a la persona entrevistada previamente).

1. ¿Usted ya sabía, antes de venir al centro, sobre la conciliación?
2. (Si la respuesta a la anterior pregunta es “sí”): Por favor, ¿nos puede contar cómo?
3. Por otro lado, ¿cómo se enteró del centro de conciliación?, ¿cómo piensa que debería difundirse mejor el servicio de este centro?
4. ¿Le fue fácil llegar al centro de conciliación?
5. (Si la respuesta es negativa:) ¿Qué debería hacerse para facilitar la llegada al centro o para que este sea más accesible?
6. Cuando llegó al centro, ¿cuál fue su primera percepción?
7. Cuando llegó al centro y tuvo el primer contacto con la persona del primer escritorio que usted vio, ¿cómo fue ese contacto o interacción? (cordial, amable, le absolvieron alguna consulta realizada, qué percibe como positivo o qué podría mejorarse, otros).
8. ¿Cómo fue la espera? (hubo comodidad, fue larga, le proporcionaron información, etc.).
9. Cuando se llevó a cabo la primera explicación sobre los alcances del servicio de conciliación, ¿cómo le pareció esa orientación? (importancia y profundidad de la información, amigabilidad, suficiencia del tiempo, comodidad de los ambientes: amplitud de sala, luminosidad, mueblería, servicio de té, material de escritorio, otros).
10. (Si el entrevistado es la persona que fue invitada a conciliar:) ¿Qué opina de la invitación? (le pareció amigable o entendible, le motivó miedo o duda, la información que contenía era suficiente, qué cambiaría, etc.).
11. Una vez que se llevaron a cabo las audiencias de conciliación, ¿cuál es su criterio sobre las mismas? (tiempo o plazo de la audiencia, facilitación, comodidad, etc.).

12. ¿Cómo le pareció la participación del/la conciliador/a? (experiencia, carácter, escucha activa, habilidades para encaminar el diálogo, postura, tolerancia a las ideas, respeto, sinceridad, imparcialidad, imaginación, invención de soluciones, respeto por la libertad de las partes, comprensión, arte de preguntar, capacidad de persuasión, empatía, buena comunicación, capacidad para identificar cuestiones a debatir y descubrir los intereses de las partes, reserva sobre todo lo escuchado en la audiencia, diligencia para ayudar a las partes a desarrollar sus propias soluciones, ética y moral, otros).
13. (Si su caso se cerró con un acuerdo conciliatorio:) ¿Qué criterio tiene sobre el acta de conciliación? (pulcritud y claridad en la redacción, eficacia, etc.). ¿Cuáles considera los aspectos a mejorarse sobre el acta?
14. ¿Cuál es su criterio sobre las condiciones de infraestructura del centro? (comodidad de los ambientes; muebles, mesas, sillas; servicio de baño; etc.).
15. ¿Cuál es su criterio sobre el costo del servicio de conciliación?
16. ¿Usted recomendaría el servicio de conciliación a otra persona? (Si la respuesta es positiva:) ¿Cuál es la razón?
17. ¿Cuáles son los aspectos positivos que ve en la conciliación, en el centro de conciliación y/o en el conciliador?
18. Ahora, ¿cuáles son los aspectos negativos que ve en la conciliación, el centro de conciliación y/o el conciliador?
19. ¿Tiene alguna recomendación u observación particular?

Gracias por su importante colaboración, sus aportes nos sirven para mejorar los servicios y la información provista es exclusivamente de uso interno.

Nota: Algunas partes del diálogo surgido a partir de las respuestas pueden constituir testimonios sobre los alcances del servicio.

## ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A LOS/AS CONCILIADORES

Para contar con un panorama más completo, es conveniente entrevistar no solo al beneficiario de un servicio, sino también conocer el criterio de la contraparte. En este sentido, resulta interesante estar al tanto del pensar de

los/as conciliadores/as, quienes interactúan más con los beneficiarios del servicio y, por ende, podrían informar si perciben “cuellos de botella”, si algún procedimiento debiera mejorarse, etcétera.

Por esta razón, se cuenta también con un formulario base de entrevista para los/as conciliadores.

### GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD<sup>4</sup> INFORMANTES CLAVE - CONCILIADORES/AS

#### Documento de manejo del entrevistador

**“Valoramos mucho su opinión. Le pedimos que nos ayude, pues su aporte nos permitirá brindar un mejor servicio”.**

Tiempo que le tomará responder la encuesta: Treinta (30) minutos (promedio).

CIUDAD:		CENTRO DE CONCILIACIÓN:		BOLETA N°:	Serv: EP.CONCILIADOR/A
ENCUESTADOR:		SUPERVISOR/SISTEMATIZADOR:		FECHA: //	HORA:
Datos del encuestado (Responda todas las preguntas y marque la alternativa más adecuada)			EDAD:	SEXO: 1( ) Masculino 2( ) Femenino	
¿En qué TEMA realiza la conciliación?		¿Cuántos años tiene de EXPERIENCIA como conciliador/a?	¿Cuál es el último NIVEL EDUCATIVO que alcanzó?	¿Qué IDIOMA hablan generalmente en su casa?	
1( ) Civil 2( ) Familiar 3( ) Comercial 4( ) Laboral 5( ) Penal 6( ) Laboral 7( ) Vecinal 8( ) Escolar	9( ) Municipal 6( ) Comunitaria 7( ) Otro _____	1( ) 1 a 2 2( ) 3 a 4 3( ) 5 a 6 4( ) 7 a 8 5( ) 9 a 10 6( ) Otro _____	1( ) Ninguno 2( ) Primaria 3( ) Secundaria 4( ) Bachiller	5( ) Universitario 6( ) Técnico 7( ) Profesional	1( ) Español 2( ) Español y nativo 3( ) Español y extranjero 4( ) Español, nativo y extranjero
Qué NÚMERO de CASOS concilió durante la presente gestión: _____			Qué NÚMERO de ACTAS firmó en la presente gestión: _____		

#### Orientación/explicación a entregar al usuario entrevistado:

- 4 Durante las entrevistas a profundidad, los investigadores y participantes tienen la libertad de explorar puntos adicionales y cambiar el rumbo del proceso cuando sea necesario, puesto que es un método de investigación independiente que puede adoptar múltiples disciplinas según las necesidades de la investigación.

**“Gracias por su tiempo. Le realizaré una entrevista en profundidad. Es un método de recolección de datos cualitativos que permite recopilar información sobre el comportamiento, la actitud y la percepción de los entrevistados sobre distintos temas (en este caso, su percepción sobre la calidad de la prestación del servicio de conciliación)”.**

*\*Las respuestas a las preguntas que se realicen se llenan en un block de notas adicional o cuaderno, y se graba la entrevista (sobre lo cual se debe informar a la persona entrevistada previamente).*

1. ¿Usted considera que la estrategia de difusión del servicio de conciliación es efectiva en función de los recursos con los que se cuenta? ¿Qué aspectos considera positivos sobre la difusión del servicio hasta ahora? ¿Qué aspectos considera negativos sobre la difusión del servicio hasta ahora? ¿Cómo considera que, estratégicamente, se difundiría mejor el servicio de conciliación del centro en el futuro?
2. ¿Cuál es su evaluación sobre la estrategia de fortalecimiento institucional del centro de conciliación? ¿Qué aspectos considera positivos o negativos? ¿Qué mejoraría?
3. ¿Cuál es su evaluación sobre la estrategia (del centro de conciliación) de formación y fortalecimiento de capacidades de los/as conciliadores/as?
4. ¿Considera que debiera mejorarse algo sobre el primer contacto con el/la usuario/a?
5. ¿Considera que debiera mejorarse algo sobre el proceso de invitación a conciliar?
6. ¿Considera que debiera mejorarse algo sobre la primera sesión de orientación referida al servicio de conciliación?
7. ¿Considera que debiera mejorarse algo sobre el sistema de guarda y archivo (físico y digital) de la información del centro de conciliación?
8. ¿Considera que debiera mejorarse alguno de los protocolos del centro de conciliación?
9. ¿Considera que debiera mejorarse el uso de tecnologías del centro de conciliación? ¿Cómo y con qué alcance?

10. ¿Qué buenas prácticas considera que se deben registrar y compartir con otros centros de conciliación?
11. ¿Qué malas prácticas considera que se deben evaluar para que sean eliminadas o mitigadas?
12. ¿Cómo mejoraría los procesos de convocatoria para posibles nuevos/as conciliadores/as?
13. ¿Cómo evalúa la infraestructura con la que cuenta el centro de conciliación?
14. ¿Cómo podría mejorarse la participación de los peritos técnicos en el proceso de conciliación?
15. ¿Cómo podría mejorarse la participación de los abogados en el proceso de conciliación?
16. ¿Qué debiera mejorarse en las sesiones de conciliación?
17. ¿Qué tipo de alianzas debiera promover el centro de conciliación? ¿Con qué alcance?
18. ¿Qué debe mejorarse en los manuales de funciones del centro de conciliación?
19. ¿Cómo debiera promoverse la sostenibilidad del centro de conciliación?
20. ¿Qué aspectos, comentarios y/o sugerencias le gustaría compartir?
21. ¿Tiene alguna última recomendación u observación particular? ¿Cuál?

Gracias por su importante colaboración, sus aportes nos sirven para mejorar los servicios y la información provista es exclusivamente de uso interno.

## SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS

La información obtenida a partir de la sistematización de los reportes cuantitativos y la información cualitativa permite la evaluación y el análisis de cada centro para mejorar sus servicios, cambiar procedimientos y adoptar mejores prácticas, entre otros aspectos. Por tanto, se recomienda que estos reportes se presenten cuando menos una vez por semestre.

## ANOTACIONES

---

---

---

---

---

## ANEXO

### REQUISITOS DE CALIDAD DEL SERVICIO DE CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS	1	Encuestas a usuarios	1	El centro de conciliación cuenta con formularios de encuesta a ser implementados con los/as posibles usuarios/as y usuarios/as del servicio	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	EVALUATIVO
			2	El centro de conciliación cuenta con un formulario de encuesta a los usuarios/as sobre el proceso de conciliación (diversos tópicos)	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	EVALUATIVO
			3	Se cuenta con un sistema de tabulado, sistematización y consolidación de informes y/o reportes de encuesta	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	EVALUATIVO
			4	Se cuenta con un proceso de análisis y/o reflexión cuando menos una vez por semestre sobre la información reportada a través de los informes o reportes de encuestas realizadas	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	EVALUATIVO
			5	El análisis y/o reflexión sobre los datos estadísticos arrojados por las encuestas producen o promueven cambios reales en procesos, procedimientos, protocolos, otros.	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	EVALUATIVO
	2	Entrevistas a profundidad a usuarios/as	6	El centro de conciliación cuenta con una política de implementación de entrevistas a profundidad por muestreo a usuarios/as del servicio	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	EVALUATIVO
			7	El centro de conciliación implementa entrevistas a profundidad por muestreo (3%) a usuarios/as del servicio en cada gestión	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	EVALUATIVO
			8	El centro de conciliación sistematiza y consolida reportes e informes con la información provista a través de las entrevistas a profundidad a usuarios/as del servicio	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	EVALUATIVO

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS	2	Entrevistas a profundidad a usuarios/as	9	La reflexión provista por la información de los reportes e informes de la sistematización de las entrevistas a profundidad produce cambios y/o ajustes en la prestación del servicio	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	EVALUATIVO
	3	Entrevistas a profundidad a los/as conciliadores	10	El centro de conciliación implementa entrevistas a profundidad a sus conciliadores/as cuando menos una vez por año	ESTRATÉGICO	PROCESO DE REVISION POR LA DIRECCION	EVALUACIÓN DE PROCESOS	EVALUATIVO
			11	La reflexión provista por la información de los reportes e informes de la sistematización de las entrevistas a profundidad produce cambios y/o ajustes en la prestación del servicio	ESTRATÉGICO	PROCESO DE REVISION POR LA DIRECCION	EVALUACIÓN DE PROCESOS	EVALUATIVO
EN CUANTO AL PROCESO	4	Elaboración y cumplimiento del Reglamento Interno del centro de conciliación	12	Se cuenta con un proceso de capacitación sobre el Reglamento Interno a todo el personal que conforma el centro de conciliación cuando comienzan a desarrollar actividades dentro del centro de conciliación	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	EVALUATIVO
			13	Se cuenta con un proceso de validación (evaluación, entrevista, otro) que dé cuenta de la asimilación del Reglamento Interno	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	EVALUATIVO
			14	Se cuenta con un proceso de inducción a todo el personal que conforma el centro de conciliación sobre el Reglamento Interno cuando menos una vez al año	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	EVALUATIVO
			15	Se cuenta con un sistema de monitoreo (protocolos, responsables, etc.) interno de cumplimiento del Reglamento Interno del centro de conciliación	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	EVALUATIVO
			16	Cuando el sistema de monitoreo identifica incumplimiento del reglamento se promueven los ajustes, cumplimiento, mitigación, acciones correctivas o preventivas, etc.	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVA	EVALUATIVO
			17	El Reglamento Interno contempla o define acciones para subsanar al afectado	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	PRODUCTO NO CONFORME Y CORRECCIÓN	EVALUATIVO

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	4		18	Una vez que el procedimiento ha definido que alguien deba ser sancionado, estas se cumplen	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	REGLAMENTO INTERNO	EVALUATIVO
	5	Elaboración y cumplimiento del Código de Ética del centro de conciliación	19	Se cuenta con un proceso de capacitación sobre el Código de Ética a todo el personal que conforma el centro de conciliación cuando comienzan a desarrollar actividades dentro del centro de conciliación	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	EVALUATIVO
			20	Se cuenta con un proceso de validación (evaluación, entrevista, otro) que dé cuenta de la asimilación del Código de Ética	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	EVALUATIVO
			21	Se cuenta con un proceso de inducción a todo el personal que conforma el centro de conciliación del Código de Ética cuando menos una vez al año	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	EVALUATIVO
			22	El Código de Ética es información que se publica o difunde hacia el público	APOYO	PROCESO DE COMUNICACIÓN	DIFUSIÓN	EVALUATIVO
	6	Informe semestral de actividades y presentación de información estadística a requerimiento (sistema informático de registro y emisión de reportes)	23	Se cuenta con un sistema (procedimientos, protocolo, responsables, plazos, registro físico y digital de información, etc.) de emisión de reportes e informes validado y conocido por todos	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	EVALUATIVO
			24	El sistema registra información de datos del caso e información presentada por las partes (si es original o copias, número de fojas, desglose)	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	EVALUATIVO
			25	Se capacita sobre el sistema de reporte e informes a todos/as los involucrados en la ruta crítica de registro y a nuevo personal cuando conforman el equipo y cuando menos una vez al año	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE REGISTROS	EVALUATIVO

**CENTRO DE CONCILIACION**

DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	6	Informe semestral de actividades y presentación de información estadística a requerimiento (sistema informático de registro y emisión de reportes)	26	Se reflexiona y/o analiza cuando menos una vez al año entre los/as responsables de registro de información, emisión de repotes e informes sobre el procedimiento (aspectos positivos, negativos, plazos, mejores prácticas, mejores sistemas de registro y archivo físico y digital e la información).	ESTRATÉGICO	PROCESO DE REVISION POR LA DIRECCION	EVALUACIÓN DE PROCESOS	EVALUATIVO
			27	Se cuenta con un sistema informático a través del cual se carga y registra la información referida a toda actividad brindada a través del servicio de conciliación	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			28	El sistema informático de reporte es conocido cuando menos por todos en la cadena de administración de información	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			29	Se cuenta con revisión de que la información registrada se viene realizando de manera completa y adecuada (muchas veces cuando se obvia registro de alguna información en sistemas informáticos o se hace registro de manera incorrecta estos no permiten sacar reportes fidedignos pues hay vacíos o error en las bases de datos que van armando; por tanto, debe corroborarse el registro completo y adecuado de información)	APOYO	CONTROL DE DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICION	VALIDACIÓN DE DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			30	El registro de la información digital es permanente	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	SISTEMA INFORMÁTICO	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			31	El registro de la información digital no tiene huecos en el registro -	APOYO	CONTROL DE DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICION	VALIDACIÓN DE DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			32	El registro de la información digital no tiene error de criterio en el registro	APOYO	CONTROL DE DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICION	VALIDACIÓN DE DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	6	Informe semestral de actividades y presentación de información estadística a requerimiento (sistema informático de registro y emisión de reportes)	33	El software del sistema informático permite la elaboración de base de datos por detrás que facilita la emisión de reportes estadísticos en cualquier momento	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			34	El software del sistema informático permite el desarrollo de bases de datos por detrás que facilitan la emisión de reportes estadísticos en cualquier momento	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			35	El software del sistema informático del sistema de reportes estadístico puede ser producido en cualquier momento en función de pedido	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			36	El sistema informático de reporte permite emitir informes históricos de la información	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			37	El sistema informático de reporte permite emitir informes cuantitativos e información que permita realizar evaluaciones y análisis cualitativo	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			38	El sistema informático de reporte puede emitir reportes por margen de plazo (semana, mes, trimestre, semestre, año(s), etc.)	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			39	El sistema informático de reporte puede emitir reportes con cruces de variables	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			40	El sistema informático de reporte registra información sensible y privada por lo cual cuenta con la seguridad digital necesaria (antivirus, claves seguras, solo uso de personal responsable acreditado, cifrado de datos, otros) para evitar la pérdida, eliminación, filtración o modificación que pueda vulnerar la privacidad de los usuarios o base misma del sistema de base de datos del centro de conciliación	APOYO	INFRAESTRUCTURA	BACKUP DE INFORMACIÓN	EVALUATIVO

**CENTRO DE CONCILIACION**

DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	6	Informe semestral de actividades y presentación de información estadística a requerimiento (sistema informático de registro y emisión de reportes)	41	El sistema informático de registro maneja registro con lenguaje común (criterios o conceptos comunes sobre alcances del servicio) al resto de todos los demás centros de conciliación	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			42	El sistema informático de registro maneja lenguaje informático que permite la interacción con otros sistemas o bases de datos para un reporte consolidado de varios centros	APOYO	CONTROL DE DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICION	VALIDACIÓN DE DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			43	El sistema informático de registro permite que su base de datos sea exportada para ser analizada además con otros softwares de análisis estadístico (SPSS, Excel, Tableau, otros) o para ser almacenado por el ente rector bajo criterio de repositorio histórico de datos	APOYO	CONTROL DE DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICION	VALIDACIÓN DE DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			44	Se cuenta con un estándar mínimo de emisión de los reportes e informes	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			45	Se cuenta con un equipo responsable de la emisión de los reportes e informes y redacción narrativa del informe a ser entregado al ente rector	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	ANÁLISIS DE DATOS	EVALUATIVO
			46	Se cuenta con un sistema (procedimiento, responsables, etc.) para la validación/aprobación del informe antes de su remisión al ente rector	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	ANÁLISIS DE DATOS	EVALUATIVO
			47	La información provista por los informes es entregada conforme a término	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	EVALUATIVO
			48	Con los informes se hace una evaluación y reflexión conjunta (equipo del centro de conciliación) de la data emitida por los reportes e informes que permita en función de los hallazgos identificar cambios a implementar	ESTRATÉGICO	PROCESO DE REVISION POR LA DIRECCION	EVALUACIÓN DE PROCESOS	EVALUATIVO

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	6	Informe semestral de actividades y presentación de información estadística a requerimiento (sistema informático de registro y emisión de reportes)	49	Se implementan cambios y ajustes concretos en función de los hallazgos y reflexión realizada sobre los reportes e informes	ESTRATÉGICO	PROCESO DE REVISION POR LA DIRECCION	EVALUACIÓN DE PROCESOS	EVALUATIVO
			50	Se cuenta con un sistema de archivo digital e impreso de los informes históricos entregados al ente rector	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	PROCESO DE ARCHIVO	EVALUATIVO
			51	Se cuenta con protocolos de seguridad de guarda y protección de la seguridad física y digital	APOYO	INFRAESTRUCTURA	GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA	EVALUATIVO
	7	Identificación y acreditación de conciliadores/as por el centro de conciliación	52	El centro de conciliación cuenta con alianzas estratégicas con centros de formación, universidades, otros centros o colegios profesionales que les provean la posibilidad de acceder a perfiles de posibles conciliadores/as	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	ALIANZAS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			53	El centro de conciliación cuenta además con convocatoria abierta para la identificación de posibles perfiles de conciliador/a	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	IDENTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN	EVALUATIVO
			54	La convocatoria a perfiles de posibles conciliadores/as se difunde masivamente a través de una variedad de canales	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	IDENTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			55	El centro cuenta con un perfil del conciliador (de acuerdo a temática de requerimiento)	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	IDENTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN	EVALUATIVO
			56	El/la conciliador/a cuenta con al menos doscientas horas de capacitación teórico práctica para lograr la acreditación por primera vez en un centro de conciliación Remitirse a Normativa Resolución Ministerial 235	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	IDENTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN	EVALUATIVO
			57	El/la conciliador ha pasado de manera satisfactoria las evaluaciones teórico prácticas que verifican sus competencias	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	IDENTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN	EVALUATIVO
			58	El centro de conciliación acredita oportunamente a sus conciliadores/as dentro de un mes de emitida la convocatoria	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	IDENTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN	EVALUATIVO

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	7	Identificación y acreditación de conciliadores/as por el centro de conciliación	59	El centro de conciliación cuenta con perfiles multidisciplinarios acreditados como conciliadores/as	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	IDENTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN	EVALUATIVO
			60	La lista actualizada con la nómina de conciliadores se actualiza en la página web dentro de una semana de firmado el contrato	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	IDENTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN	EVALUATIVO
			61	La acreditación del conciliador/a es comunicada al ente rector dentro de las dos semanas desde que se define su incorporación como conciliador/a	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	IDENTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN	EVALUATIVO
			62	El centro de conciliación cuenta con un sistema de evaluación (escrita, oral y práctico) de perfiles de posibles conciliadores	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	IDENTIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN	EVALUATIVO
	8	Fortalecimiento institucional (mejora de eficiencia, eficacia y sostenibilidad) de los centros de conciliación	63	Cuenta con un proceso de planificación y documento (matriz principalmente) de la programación por gestión (componentes, acciones, actividades, área o responsables, cronograma)	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	PLANIFICACIÓN	EVALUATIVO
			64	La planificación es elaborada participativamente (planeamiento) sobre las acciones a desarrollar por el centro de conciliación en la siguiente gestión	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	PLANIFICACIÓN	EVALUATIVO
	9	Infraestructura, operaciones, fortaleza financiera, proyectos, evaluación.	65	Cuenta con un documento (narrativo) de planificación estratégica.-	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	PLANIFICACIÓN	EVALUATIVO
			66	Se cuenta con una estrategia institucional de fortalecimiento del centro y de las/os conciliadores/as (mediano y largo plazo)	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	PLANIFICACIÓN	EVALUATIVO
	10	Normas mínimas, prácticas óptimas y procesos operativos.	67	La estrategia de fortalecimiento institucional y de las/os conciliadores/as se encuentra plasmada en un plan de acción	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	PLANIFICACIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			68	Se cuenta con una guía de fortalecimiento institucional que incorpore dos componentes: i) evaluación institucional actual y, ii) próxima estrategia de fortalecimiento institucional.	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	PLANIFICACIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	10	Normas mínimas, prácticas óptimas y procesos operativos.	69	Se cuenta con una estructura y organigrama (sistema y manual de funciones) acorde al requerimiento de servicio institucional (conciliación)	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES	EVALUATIVO
			70	Conforme a evaluación de alcance de funciones, nuevos requerimientos, nuevos resultados a alcanzar se incorpora (ya sea de manera temporal) nuevos perfiles que empoderan las acciones institucionales (responsables de monitoreo y seguimiento, responsables de procesos, planificación, estadística, etc.)	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	PLANIFICACIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			71	Se cuenta con un manual de procesos validada elaborada conforme a criterios de funciones y servicios a ser prestados	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	PROCEDIMIENTOS	EVALUATIVO
			72	Se cuenta con un sistema de monitoreo y seguimiento del cumplimiento de procesos y procedimientos	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	AUDITORIAS INTERNA Y EXTERNA	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			73	Se evalúan la efectividad de los procesos y procedimientos y conforme a resultados se introducen mejoras a los mismos	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	AUDITORIAS INTERNA Y EXTERNA	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			74	Todo el staff y nuevas incorporaciones conocen y se sensibilizan cuando menos una vez al año sobre la Misión y Visión institucional del centro de conciliación	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	EVALUATIVO
			75	Se cuenta con una estrategia de fortalecimiento de capacidades de todo el personal (entiéndase por personal no solo contrataciones bajo carácter laboral) que conforma el centro de conciliación (directivos, administrativos, conciliadores, personal de apoyo, seguimiento y monitoreo, otros)	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	DETECCIÓN DE NECESIDADES	EVALUATIVO

**CENTRO DE CONCILIACION**

DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	10	Normas mínimas, prácticas óptimas y procesos operativos.	76	Se cuenta con un plan de acción de fortalecimiento de capacidades a través de procesos de capacitación (en algunos casos permanente y en otros cuando menos una vez al año) de todo el personal que conforma el centro de conciliación (directivos, administrativos, conciliadores, personal de apoyo, seguimiento y monitoreo, otros)	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	EVALUATIVO
			77	Se evalúa cuando menos una vez al año la estrategia de fortalecimiento de capacidades y el plan de acción del personal del centro de conciliación	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	DETECCIÓN DE NECESIDADES	EVALUATIVO
			78	Se evalúa cuando menos una vez al año a todo el personal (evaluación del superior máximo del centro de conciliación y evaluación del propio servidor)	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	EVALUACIÓN DEL PERSONAL	EVALUATIVO
			79	Conforme la evaluación conjunta, se emite reporte de aspectos a mejorar en caso de identificarse ellos y se sensibiliza a personal de manera individual sobre ellos y cambios a producirse	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	EVALUACIÓN DEL PERSONAL	EVALUATIVO
			80	Se cuenta con una política de equidad de género	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	POLÍTICA DE EQUIDAD DE GÉNERO	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			81	Se cumple la política de equidad de género	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	POLÍTICA DE EQUIDAD DE GÉNERO	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			82	Se cuenta con una infraestructura inmobiliaria acorde a las necesidades	APOYO	INFRAESTRUCTURA	MANTENIMIENTO	EVALUATIVO
			83	Se cuenta con una infraestructura mobiliaria acorde a las necesidades	APOYO	INFRAESTRUCTURA	MANTENIMIENTO	EVALUATIVO

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	10	Normas mínimas, prácticas óptimas y procesos operativos.	84	Se cuenta con una política de incorporación del uso de las nuevas tecnologías (no necesariamente compra de equipos, sino reflejada primeramente en uso y manejo de softwares o aplicativos digitales: software de comunicación interna, software de coworking, calendarios digitales, archivo digital de información, seguridad de la información, etc.)	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	INFRAESTRUCTURA	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			85	Se cumple con la política de incorporación de uso de nuevas tecnologías	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	INFRAESTRUCTURA	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			86	Como parte de la estrategia de fortalecimiento se cuenta con una política de alianzas estratégicas interinstitucionales con otros actores (universidades, colegios profesionales, otros centros de conciliación, organizaciones de la sociedad civil, empresas privadas, otros)	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	ALIANZAS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			87	Se evalúa cuando menos la política/estrategia de alianzas interinstitucionales cuando menos una vez por gestión	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	ALIANZAS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			88	Se implementan ajustes en la dinámica de alianzas estratégicas de manera posterior a su correspondiente evaluación	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	ALIANZAS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			89	Como parte de la estrategia de fortalecimiento se cuenta con una estrategia comunicacional de difusión masiva del servicio de conciliación del centro de conciliación	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	PLAN COMUNICACIONAL	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			90	Como parte de la estrategia de fortalecimiento se cuenta con una estrategia comunicacional de difusión del servicio de conciliación del centro de conciliación	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	PLAN COMUNICACIONAL	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			91	Se implementa y reajusta conforme requerimiento la estrategia comunicacional de difusión masiva para ser eficaz	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	PLAN COMUNICACIONAL	PROCESO DE MEJORA CONTINUA

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	10	Normas mínimas, prácticas óptimas y procesos operativos.	92	Se mide el impacto de la estrategia comunicacional de difusión masiva de los servicios de conciliación	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	PLAN COMUNICACIONAL	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			93	Se cuenta con una estrategia de intercambio de experiencias y buenas prácticas con otros centros de conciliación	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	BUENAS PRACTICA	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			94	Se implementa y reajusta conforme requerimiento la estrategia de intercambio de experiencias y buenas prácticas	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	BUENAS PRACTICA	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			95	Se cuenta con un consejo asesor conformado por personalidades connotadas en la materia de conciliación u otras afines como mecanismo de fortalecimiento de las acciones institucionales del centro de conciliación	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	FORTALECIMIENTO	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			96	Se informa y retroalimenta las estrategias con aportes del consejo asesor en reuniones/taller cuando menos dos veces al año	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	FORTALECIMIENTO	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			97	Las reflexiones, aportes, recomendaciones y/o sugerencias del consejo asesor dependiendo del alcance de ellas son incorporadas para su implementación	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	FORTALECIMIENTO	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			98	Se cuenta con un plan de sostenibilidad institucional (mayor número de servicios, otros)	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	FORTALECIMIENTO	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			99	Se cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación institucional	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			100	Se analiza periódicamente el cumplimiento de resultados	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			101	Se incorporan reajustes conforme los hallazgos, recomendaciones y/o observaciones extraídas a través del monitoreo y evaluación	ESTRATÉGICO	PROCESO DE REVISION POR LA DIRECCION	EVALUACIÓN DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	10	Normas mínimas, prácticas óptimas y procesos operativos.	102	Se cuenta con un sistema de identificación y registro de buenas prácticas de centros de conciliación gestión de la conciliación	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			103	Se cuenta con un sistema que permita compartir las buenas prácticas en conciliación (compartir las institucionales y acceder a las de los demás centros de conciliación)	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			104	Se cuenta con un sistema de manejo de recursos y análisis financiero	APOYO	PROCESO FINANCIERO	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			105	Se cuenta con un software para el manejo y administración de recursos	APOYO	PROCESO FINANCIERO	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			106	Se cuenta con el desarrollo de conciliación cuando menos una vez al año como mecanismo de empoderamiento y sensibilización sobre la conciliación	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	EMPODERAMIENTO Y SENSIBILIZACIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			107	Se cuenta con el desarrollo de hackaton como mecanismo de desarrollo de nueva tecnología enfocada en la prestación de servicios de conciliación	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	MANTENIMIENTO	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			108	Se cuenta con auditoría externa por gestión	APOYO	PROCESO FINANCIERO	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
	11	Fortalecimiento de las capacidades de las/os conciliadores	109	Se cuenta con una estrategia de fortalecimiento de capacidades de las/os conciliadores/as	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	DETECCIÓN DE NECESIDADES	EVALUATIVO
			110	El Plan de Acción institucional incorpora acciones para el empoderamiento de capacidades de las/los conciliadores/as	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	EMPODERAMIENTO Y SENSIBILIZACIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			111	El centro de conciliación cuenta con un perfil del/la conciliador/a por área de intervención (si tuviera varios temas a conciliar)	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	PROCESO DE MEJORA CONTINUA

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	11	Fortalecimiento de las capacidades de los/as conciliadores	112	La estrategia de fortalecimiento institucional incorpora alianzas con universidades, centros de formación, cooperantes, otros centros y demás actores para la implementación de procesos de capacitación de los/as conciliadores	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	ALIANZAS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			113	Se cuenta con una práctica de co-conciliación como mecanismo de fortalecimiento de las capacidades de los/as conciliadores/as	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	PROCEDIMIENTOS	EVALUATIVO
			114	Se cuenta con una práctica de desarrollo de clínica de casos como mecanismo de fortalecimiento de las capacidades de los/as conciliadores/as	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	PROCEDIMIENTOS	EVALUATIVO
			115	Se cuenta con implementación de cámara Gesell como mecanismo de observación y empoderamiento conjunto de las capacidades de los/as conciliadores/as	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	PROCESO DE OPERATIVO	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			116	El centro de conciliación cuenta con una biblioteca y o estrategia de acceso bibliográfico (física o digital) para la consulta y fortalecimiento de capacidades de los/as conciliadores.	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
	12	Alcances del Plan de Acción de fortalecimiento de la conciliación y conciliadores/as	117	El Plan de Acción de fortalecimiento institucional incorpora alcances de mediano (tres años) y largo plazo (cinco años)	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	EVALUATIVO
			118	Se cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo del cumplimiento del Plan de Acción de fortalecimiento institucional	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	PLAN DE CAPACITACIONES	EVALUATIVO
	13	Evaluación de las capacidades de los/as conciliadores/as	119	El centro de conciliación cuenta con una política de evaluación y empoderamiento de capacidades permanente	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	EVALUACIÓN DEL PERSONAL	EVALUATIVO
			120	El sistema de evaluación incorpora la autoevaluación como mecanismo	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	EVALUACIÓN DEL PERSONAL	EVALUATIVO

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	14	Fortalecimiento de capacidades del resto de personal del centro de conciliación	121	El centro de conciliación cuenta con una política de fortalecimiento de capacidades del resto del personal del centro de conciliación (contención en crisis, planificación, administración o contabilidad, etc.)	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	EVALUACIÓN DEL PERSONAL	EVALUATIVO
	15	Materiales informativos del centro de conciliación	122	El centro de conciliación cuenta con materiales (brouchure, guía, etc.) a ser entregados durante el primer contacto con un/a posible futuro usuario	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			123	El centro de conciliación cuenta con materiales (brouchure, guía, etc.) a ser entregados durante la primera orientación sobre el servicio de conciliación a un/a posible futuro usuario/a	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			124	El centro de conciliación cuenta con materiales (brouchure, guía, etc.) a ser entregado como mecanismo que acompañe la invitación a conciliar	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			125	El centro de conciliación cuenta con material (guía informativa) a ser enviada (vía digital) a las partes en el transcurso de la conciliación	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			126	El centro de conciliación cuenta con materiales (guía informativa) a ser entregada a los/as abogados de las partes si ellas concurren con ellos sobre el rol del abogado en la conciliación	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			127	Se cuenta con una app o aplicativo web que permita acceder a materiales informativos o responda preguntas de interés sobre la conciliación (a través de un bot, por ejemplo)	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			128	El centro de conciliación cuenta con una política para la promoción de la investigación sobre la conciliación (estudios, investigaciones, índices, etc.)	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA

**CENTRO DE CONCILIACION**

DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	16	Investigación en conciliación	129	El centro implementa cuando menos una investigación cada dos años (de manera individual o conjunta)	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			130	El centro de conciliación cuenta con alianzas estratégicas con centros de formación, universidades, otros centros o colegios profesionales con los cuales impulsa la investigación en conciliación	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			131	Los resultados de las investigaciones producidas en conciliación son presentadas y socializadas a objeto de que más actores conozcan sus resultados, hallazgos y/o recomendaciones o conclusiones	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
	17	Difusión del arancel del servicio de conciliación en medios de comunicación o a través de su portal web	132	Se cuenta con una estrategia comunicacional (canales de difusión, método de difusión, planificación y número de pases, etc.) para la difusión física y digital del arancel del servicio de conciliación	APOYO	PROCESO DE COMUNICACIÓN	DIFUSIÓN	EVALUATIVO
			133	La estrategia comunicacional contempla la difusión del arancel en la página web	APOYO	PROCESO DE COMUNICACIÓN	DIFUSIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			134	Se entrega e informa sobre cambios en la nómina de conciliadores/as al ente rector ni bien este es actualizado	APOYO	PROCESO DE COMUNICACIÓN	DIFUSIÓN	EVALUATIVO
	18	Registro y archivo de información de los centros de conciliación y de las actas de conciliación	135	Se cuenta con un sistema (procedimiento, pasos, responsables, lugar, cadena de guarda, etc.) de registro y archivo validado para la guarda y resguardo de la información de los centros de conciliación	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ARCHIVO	EVALUATIVO
			136	Se cuenta con sistema de archivo y registro digital validado para la guarda de la información sobre los centros de conciliación	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ARCHIVO	PROCESO DE MEJORA CONTINUA

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	18	Registro y archivo de información de los centros de conciliación y de las actas de conciliación	137	La guarda y archivo de la información digital cuenta con un sistema de seguridad digital (procedimientos, protocolos, responsables, encriptado, claves seguras, copias de seguridad, otros) para evitar la pérdida de información y documentación	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ARCHIVO	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			138	Se cuenta con un sistema de archivo y guarda física de las actas de conciliación	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ARCHIVO	EVALUATIVO
			139	Se cuenta con un sistema de archivo y guarda digital de las actas de conciliación	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ARCHIVO	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
	19	Convocatoria a posibles nuevos/as conciliadores/as	140	Se cuenta con un procedimiento claro, aprobado y con conocimiento de las partes intervinientes de convocatoria a posibles nuevos/as conciliadores/as	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	CONVOCATORIA	EVALUATIVO
	20	Asignación de el/a conciliador/a	141	El centro de conciliación cuenta con procedimiento formal que establece el proceso de designación al interior del centro	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ASIGNACIÓN DE CONCILIADOR	EVALUATIVO
			142	Se presenta la nómina completa de conciliadores/as a las partes para que ellas de manera voluntaria asuman quién concilia su causa	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ASIGNACIÓN DE CONCILIADOR	EVALUATIVO
	21	Derechos de las/os conciliadores/as	143	Los/as conciliadores perciben los honorarios profesionales por el servicio prestado por caso, de acuerdo al arancel aprobado (excepto las y los servidores públicos que prestan servicios en conciliación).	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	HONORARIOS DE ACUERDO A ARANCEL	EVALUATIVO
			144	El/la conciliador/a recibe capacitación por el ente acreditador y del centro de conciliación que es miembro cuando menos en tres talleres por gestión (20 horas por taller durante cada gestión)	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	EVALUATIVO
	22	Vigencia de la autorización del centro de conciliación	145	El centro cuenta con un sistema (responsables y procedimientos) de monitoreo y control que verifique constantemente el cumplimiento de normativa vigente que garantice la vigencia de la autorización del centro de conciliación	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA

**CENTRO DE CONCILIACION**

DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	22	Vigencia de la autorización del centro de conciliación	146	Cuando se identifica cualquier aspecto que pudiera contravenir el cumplimiento normativo el procedimiento cuenta con la emisión de alertas para que oportunamente puedan tomarse las decisiones del caso	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			147	Se cuenta con un sistema de alerta que informa cuando los plazos de gestión de la renovación de vigencia se acerca e informa del trámite cuando menos dos meses antes	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			148	Se cuenta con un responsable de realizar el acopio de documentación para la gestión de la renovación de vigencia de la autorización	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			149	El responsable de la gestión entrega la documentación necesaria conforme a término	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			150	Se ha logrado la renovación de la vigencia del centro de conciliación	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
	23	Registro de la conciliación	151	Se cuenta con un software para el registro digital de información	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			152	El software permite el análisis de información cuantitativa y cualitativa de las causas gestionadas	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			153	El software permite el registro y guarda histórica de información	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	24	Primer contacto (se entiende a ese contacto donde el ciudadano llega a un centro de conciliación y toma contacto con el/ la secretario/a o primera persona de contacto)	154	El centro de conciliación cuenta con una persona responsable para el primer contacto presencial con el/la posible usuario/a	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ATENCIÓN AL CLIENTE	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			155	El centro de conciliación cuenta con un sistema de análisis de datos (servicios prestados, procedencia de los usuarios, temas conciliados, cómo conoció del servicio, aspectos sociodemográficos de los usuarios, otros) como insumo para una mejor toma de decisiones sobre el/los arancel/es para la prestación del servicio	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			156	Cualquiera de las dos partes puede solicitar el servicio de conciliación de manera verbal o escrita	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ATENCIÓN AL CLIENTE	EVALUATIVO
			157	Se cuenta con una línea de teléfono a través de la cual también se puede consultar sobre el servicio de conciliación	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ATENCIÓN AL CLIENTE	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			158	Se cuenta con un registro inicial de información del posible usuario/a (datos de contacto, tipo de caso, etc.).	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ATENCIÓN AL CLIENTE	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			159	El/la personal de primer contacto informa y absuelve las primeras consultas sobre el servicio de conciliación	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ATENCIÓN AL CLIENTE	EVALUATIVO
			160	Durante el primer contacto (secretario/a u otro) con el/la posible usuario/a (en caso de identificarse que no esperará a la primera orientación sobre el servicio de conciliación) se le entrega información (brouchure, tríptico, etc.) sobre los alcances del servicio	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ATENCIÓN AL CLIENTE	EVALUATIVO
	25	Primer contacto de orientación sobre el servicio	161	El centro cuenta con un protocolo para una adecuada orientación sobre conciliación para el personal a cargo del primer contacto de orientación	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ATENCIÓN AL CLIENTE	EVALUATIVO

**CENTRO DE CONCILIACION**

DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	25	Primer contacto de orientación sobre el servicio	162	El perfil de/la responsable de primer contacto incorpora características especiales (amigabilidad, tolerancia, paciencia, otros) que facilitan la inducción sobre el servicio a posibles usuarios/as	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PERFILES DE CARGO	EVALUATIVO
			163	Al concluir la reunión informativa del primer contacto de orientación sobre el servicio se firma un documento que refleja la información que se ha otorgado sobre los alcances del servicio	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	REQUERIMIENTO DEL CLIENTE	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			164	Durante el primer contacto de orientación con el/la posible usuario/a se le(s) envía información digital (brouchure, tríptico, etc.) sobre los alcances del servicio	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ATENCIÓN AL CLIENTE	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			165	El centro de conciliación cuenta con un registro de las orientaciones realizadas	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	REGISTROS	EVALUATIVO
	26	Análisis de confiabilidad de casos	166	En casos de complejidad la confiabilidad o no del mismo es definida mediante un staff mayor del centro de conciliación (gerente/a, conciliadores/as, peritos, etc.)	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	CONTROL DE CALIDAD	EVALUATIVO
			167	Casos menos complejos se determina la confiabilidad solo entre el/la conciliador/a o conciliadores/as	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	CONTROL DE CALIDAD	EVALUATIVO
			168	La confiabilidad o no del caso es informada a las partes en un tiempo prudencial que no supera los dos días	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	CONTROL DE CALIDAD	EVALUATIVO
	27	Programación de audiencias (proceso)	169	El centro de conciliación cuenta con un software que permite armar la programación (Schedule) de audiencias para la emisión de las invitaciones	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			170	El centro de conciliación cuenta con un software (alerta al celular, etc.) que permite informar la programación (Schedule) de audiencias para el siguiente día y semana	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	27	Programación de audiencias (proceso)	171	El centro de conciliación cuenta con un software (alerta al celular, etc.) que permite informar con la debida anticipación las audiencias programadas con antelación a los/as conciliadores del caso	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			172	El centro de conciliación cuenta con un software que permite notificar (recordatorio) con la debida anticipación las audiencias programadas con antelación a las partes	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			173	El centro de conciliación cuenta con un software que permite llevar y emitir el registro histórico de invitaciones (por mes, semestre y gestión)	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			174	El centro de conciliación cuenta con un software que permite llevar y emitir el registro histórico - mapeo de entrega de notificaciones (radio de geolocalización de las notificaciones)	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			175	El centro de conciliación cuenta con un software que permite llevar y emitir el registro histórico - mapeo de entrega de notificaciones (radio de geolocalización de las notificaciones)	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			176	La primera audiencia de conciliación se programa dentro de los siguientes siete días a la solicitud del servicio	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	PLANIFICACIÓN	EVALUATIVO
	28	Invitación a las partes (proceso)	177	El centro de conciliación cuenta con un sistema de notificación	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	NOTIFICACIÓN	EVALUATIVO
			178	El centro de conciliación cuenta con un/a responsable de notificación a las partes	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			179	El responsable de notificación de las partes cuenta con inducción sobre la conciliación cuando menos una vez al año	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	PROCESO DE MEJORA CONTINUA

**CENTRO DE CONCILIACION**

DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	27	Programación de audiencias (proceso)	180	Se verifica con cierta periodicidad la amigabilidad con la que el responsable de notificación de las partes actúa el momento de entregar la invitación	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	CONTROL DE CALIDAD	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			181	El responsable de notificación de las partes sabe responder inquietudes y preguntas de las partes que son formuladas al momento de la notificación	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	NOTIFICACIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
	28	Invitación a las partes (proceso)	182	El responsable de notificación de las partes conoce hasta donde (alcance de información) puede informar a las partes (ni menos información de la razonable ni mayor que pueda/deba ser entregada al momento de la audiencia a la cual se invita)	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	NOTIFICACIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			183	El centro de conciliación cuenta con un formato (informativo y amigable) de invitación a conciliar	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	NOTIFICACIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			184	El formato de invitación es evaluado cuando menos una vez por gestión para establecer si requiere o no mejoras en su redacción, alcance o información a acompañar	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	NOTIFICACIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			185	La invitación a conciliar es acompañada de información mínima (guía, brouchure o tríptico) que proporcione mayor información sobre la resolución alternativa de conflictos	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	NOTIFICACIÓN	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
	29	Inasistencia de una o ambas partes a conciliar	186	El centro de conciliación cuenta con un protocolo para el caso de inasistencia de una o ambas partes	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	PROTOCOLO DE INASISTENCIA	EVALUATIVO
	30	Idioma para el desarrollo de las audiencias	187	El centro cuenta con interpretes en caso de requerirse que el idioma de las audiencias sea uno distinto al castellano	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	EVALUATIVO
			188	Los intérpretes con que cuenta el centro de conciliación son capacitados una vez al año sobre los alcances de la conciliación	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	EVALUATIVO

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	30	Idioma para el desarrollo de las audiencias	189	Los intérpretes con que cuenta el centro de conciliación son capacitados una vez al año en la lengua en que desarrollan su interpretación	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	EVALUATIVO
			190	Se promueve una evaluación una vez por gestión a la calidad de traducción de los/as interpretes	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	EVALUACIÓN DEL PERSONAL	EVALUATIVO
	31	Auxilio técnico experto	191	El centro de conciliación cuenta con un protocolo para la gestión del auxilio técnico experto	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	PROTOCOLO DE AUXILIO TÉCNICO EXPERTO	EVALUATIVO
			192	El centro de conciliación cuenta con alianzas estratégicas con distintas instituciones o instancias (colegios profesionales, universidades, institutos, otros) a través de las cuales cuenta con profesionales independientes que prestan asistencia técnica experta en diversas materias	ESTRATÉGICO	PROCESO ESTRATEGICO	ALIANZAS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			193	Cuando se requiere la asistencia técnica experta la institución o instancia contraparte proporciona un listado de cuando menos tres expertos/as que pueden asistir el caso	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	REGISTRO DE EXPERTOS	EVALUATIVO
	32	Participación de abogados/as de las partes	194	El centro de conciliación cuenta con un protocolo para la gestión de acompañamiento de abogados o terceras personas	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	PROTOCOLO DE ACOMPAÑAMIENTO DE ABOGADOS	EVALUATIVO
			195	Las partes pueden asistir acompañadas de abogados/as o terceras personas siempre que exista acuerdo de ambas partes	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	PARTICIPACIÓN DE ABOGADOS	EVALUATIVO
	32	Participación de abogados/as de las partes	196	Los abogados también firman un documento de confidencialidad sobre lo vertido en las audiencias	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD	EVALUATIVO
	33	Audiencias	197	El centro de conciliación cuenta con un protocolo guía de cómo llevar adelante las audiencias	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	PROTOCOLO GUIA DE AUDIENCIAS	PROCESO DE MEJORA CONTINUA

**CENTRO DE CONCILIACION**

DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	33	Audiencias	198	Los/as conciliadores/as son evaluados cuando menos una vez al año sobre su conocimiento práctico y teórico sobre las técnicas de la conciliación	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	EVALUACIÓN DEL PERSONAL	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			199	Los resultados de las evaluaciones realizadas a los/as conciliadores/as sobre su conocimiento sobre las técnicas de la conciliación promueven un fortalecimiento de capacidades en aquellos/as perfiles en los que se haya identificado falencias	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
	34	Reuniones privadas con las partes	200	El centro de conciliación cuenta con un protocolo validado para el caso de reuniones privadas con alguna de las partes	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	PROTOCOLO DE REUNIONES	EVALUATIVO
	35	Proceso disciplinario y sancionatorio	201	El centro de conciliación cuenta con un protocolo para el proceso disciplinario y sancionatorio	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PROTOCOLO DISCIPLINARIO - PARTE DEL REGLAMENTO	EVALUATIVO
			202	El protocolo de proceso disciplinario y sancionatorio contempla garantías del debido proceso y defensa de las partes -	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PROTOCOLO DISCIPLINARIO - PARTE DEL REGLAMENTO	EVALUATIVO
			203	El protocolo de proceso disciplinario y sancionatorio establece claramente las causales por las que se puede seguir una causa disciplinaria -	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PROTOCOLO DISCIPLINARIO - PARTE DEL REGLAMENTO	EVALUATIVO
			204	El protocolo de proceso disciplinario y sancionatorio contempla un comité disciplinario conformado por una diversidad de niveles del centro de conciliación	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PROTOCOLO DISCIPLINARIO - PARTE DEL REGLAMENTO	EVALUATIVO
			205	Se cuenta con un proceso de sensibilización sobre las faltas a todos los miembros del centro de conciliación	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	EVALUATIVO
	36	Conclusión del proceso de conciliación	206	Se cuenta con un protocolo que establece las modalidades a través de las cuales se puede concluir el proceso de conciliación	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	PROTOCOLO DE CONCLUSIÓN	EVALUATIVO

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	36	Conclusión del proceso de conciliación	207	El protocolo de conclusión del proceso de conciliación es conocido y cumplido por cada uno/a de los/as conciliadores/as	APOYO	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	PLAN DE CAPACITACIONES	EVALUATIVO
			208	El sistema informático con que cuenta el centro de conciliación lleva registro de casos concluidos y demás información que permite un mejor análisis para la toma de decisiones	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	REGISTROS	EVALUATIVO
	37	Acta de conciliación	209	El acta de conciliación incorpora la identificación de las partes (nombre completo, número de CI, estado civil, ocupación y lugar del domicilio)	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ACTA DE CONCILIACIÓN	EVALUATIVO
			210	El acta de conciliación incorpora la relación sucinta y precisa de la controversia	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ACTA DE CONCILIACIÓN	EVALUATIVO
			211	El acta de conciliación incorpora el o los acuerdos logrados por las partes con indicación de modo, tiempo y lugar de cumplimiento de las obligaciones pactadas y en su caso la cuantía	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ACTA DE CONCILIACIÓN	EVALUATIVO
			212	El acta de conciliación incorpora las garantías efectivas o medidas necesarias para garantizar su ejecución, si corresponde	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ACTA DE CONCILIACIÓN	EVALUATIVO
			213	El acta de conciliación incorpora la advertencia en caso de incumplimiento, señalando que la parte afectada podrá solicitar su ejecución por la vía judicial competente	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ACTA DE CONCILIACIÓN	EVALUATIVO
	38	Expediente de la conciliación	214	Se cuenta con personal responsable del registro y archivo de información (física y digital)	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ARCHIVO	EVALUATIVO
			215	Se cuenta con un sistema informático que registra también el expediente de manera digital	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	ARCHIVO DIGITAL	PROCESO DE MEJORA CONTINUA

CENTRO DE CONCILIACION								
DIMENSIÓN	N°	COMPONENTE	N°	REQUISITO	TIPO DE PROCESO	PROCESO QUE PERTENECE	CONDICION	ACTIVIDAD
EN CUANTO AL PROCESO	39	Evaluación y estudios desde los centros de conciliación (en cuanto al servicio y en cuanto a la conciliación en general)	216	El centro de conciliación cuenta con una política de evaluación de la prestación de los servicios	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	CONTROL DE PROCESOS	EVALUATIVO
			217	Se sistematiza y consolida los resultados de las encuestas implementadas	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	EVALUATIVO
			218	El plan de acción (calidad) cuando menos contempla la implementación de cliente encubierto/a	ESTRATÉGICO	PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	PROCESO DE MEJORA CONTINUA
			219	El plan de acción (calidad) cuando menos contempla la implementación de análisis de las métricas sobre los alcances (servicio de conciliación, capacitación, difusión de servicios, cumplimiento de plazos, estructura, otros) del centro de conciliación	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	ANÁLISIS DE DATOS	EVALUATIVO
			220	El registro de información (dependiendo la herramienta o metodología) es permanente	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	REGISTROS	EVALUATIVO
			221	La sistematización y consolidación de resultados de métricas se hace de manera permanente	OPERATIVO	PROCESO PRINCIPAL	REGISTROS	EVALUATIVO
			222	Se elaboran y emiten informes cuando menos tres veces al año sobre las métricas obtenidas	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	ANÁLISIS DE DATOS	EVALUATIVO
			223	Se realizan ajustes/modificaciones a procedimientos, procesos, normativa u otros en base a los hallazgos, resultados y respuestas motivadas a través del análisis de métricas	ESTRATÉGICO	SEGUIMIENTO Y MEDICION	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVA	EVALUATIVO



