

Gestión de la calidad en la Justicia: ¿cuándo es el momento oportuno?

Una organización que conoce sus procesos, mide sus resultados y aprende de su experiencia está mejor preparada para responder a los desafíos del presente y del futuro.

Durante los últimos años hemos asistido a una transformación profunda en la manera en que las personas acceden a la información, se relacionan con las instituciones y construyen sus propias opiniones.

La información dejó de ser un recurso escaso. Hoy está disponible de manera inmediata y en grandes cantidades. El verdadero desafío ya no consiste solamente en acceder a ella, sino en **saber interpretarla, relacionarla y utilizarla para tomar mejores decisiones.**

Esta transformación también interpela a las organizaciones públicas.

El Poder Judicial de la Provincia del Chubut no es ajeno a este contexto. Como institución encargada de brindar un servicio esencial para la sociedad, debe afrontar cotidianamente nuevos desafíos: cambios tecnológicos, nuevas formas de trabajo, mayores expectativas de los ciudadanos y profesionales, necesidad de utilizar mejor los recursos y, fundamentalmente, la responsabilidad de brindar respuestas adecuadas y oportunas a quienes recurren al sistema de Justicia.

Frente a estos desafíos, gestionar la calidad no constituye solamente una opción metodológica.

Es una **forma de gestionar la organización.**

Conocer cómo trabajamos para poder mejorar

Toda organización desarrolla procesos, aun cuando no siempre los tenga formalmente identificados.

Detrás de cada resultado existe una manera de hacer las cosas: personas que intervienen, decisiones que se toman, información que se genera, recursos que se utilizan y relaciones con otros procesos y actores.

Cuando estos elementos se encuentran identificados y organizados, la institución puede comenzar a conocer con mayor precisión cómo funciona.

Y cuando puede conocer cómo funciona, puede también **medir, analizar y mejorar.**

Este es uno de los principios sobre los que se construye el Sistema de Gestión de la Calidad del Poder Judicial de Chubut.

El enfoque no consiste simplemente en documentar lo que se hace. Consiste en comprender los procesos, establecer objetivos, identificar riesgos, determinar qué información resulta necesaria y utilizar los resultados obtenidos para tomar decisiones.

En definitiva, se trata de pasar de una lógica centrada exclusivamente en la ejecución de las tareas a una lógica orientada a **gestionar los procesos y sus resultados**.

La calidad aplicada al servicio de Justicia

Hablar de calidad en la Justicia presenta una particularidad.

El resultado del servicio judicial no es un bien material que pueda medirse únicamente por su cantidad. Está relacionado con algo mucho más importante: la posibilidad de que las personas encuentren una respuesta institucional adecuada frente a una necesidad vinculada con sus derechos.

Por eso, la calidad en la Justicia debe contemplar múltiples dimensiones: la oportunidad de las respuestas, la accesibilidad, la confiabilidad de la información, la adecuada gestión de los procesos, las competencias de quienes intervienen, el uso eficiente de los recursos y la capacidad institucional para detectar y corregir desvíos.

Esto exige una mirada integral.

No alcanza con preguntar “¿qué hacemos?”.

También es necesario preguntarnos:

¿Por qué lo hacemos?

¿Cómo lo hacemos?

¿Quiénes intervienen?

¿Qué resultados obtenemos?

¿Cómo sabemos si estamos cumpliendo nuestros objetivos?

¿Qué riesgos pueden afectar esos resultados?

¿Qué podemos mejorar?

Estas preguntas son, en esencia, preguntas de gestión.

El camino recorrido por el Poder Judicial de Chubut

En el Poder Judicial de Chubut, la gestión de la calidad forma parte de un proceso institucional que se viene desarrollando desde hace años.

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo los lineamientos de la **Norma ISO 9001:2015** permitió incorporar progresivamente herramientas y metodologías

orientadas a fortalecer la gestión de los procesos, establecer objetivos, definir indicadores, analizar riesgos, desarrollar competencias y promover la mejora continua.

Pero quizás uno de los principales resultados de este camino no se encuentre solamente en los documentos, procedimientos o registros que conforman el sistema.

Se encuentra en algo menos visible y, al mismo tiempo, más importante: **el aprendizaje que la organización adquiere sobre sí misma.**

Cada proceso identificado permite comprender mejor cómo se desarrolla el trabajo.

Cada indicador genera información para analizar el desempeño.

Cada auditoría permite detectar oportunidades de mejora.

Cada desvío obliga a preguntarse por sus causas.

Cada objetivo establece una dirección.

Y cada mejora incorporada al proceso se transforma en conocimiento institucional.

De esta manera, la gestión de la calidad deja de ser un sistema paralelo a la organización y comienza a convertirse en una **forma sistemática de gestionar.**

Medir para decidir, no solamente para controlar

En este camino existe un concepto especialmente relevante: medir no significa controlar por controlar.

Medir significa **generar evidencia para tomar decisiones.**

Un indicador no tiene valor simplemente porque produzca un número. Su verdadero valor aparece cuando permite comprender una situación, identificar una tendencia, advertir un desvío o evaluar si una acción produjo el resultado esperado.

Por eso, el desafío de una organización moderna no es acumular indicadores, sino construir un sistema de información que permita responder preguntas relevantes para la gestión.

La información debe ayudarnos a saber dónde estamos, qué está ocurriendo y qué decisiones necesitamos tomar.

En este sentido, la gestión de la calidad y la transformación digital tienen un punto de encuentro fundamental: **ambas requieren procesos definidos, información confiable y capacidad para utilizar esa información.**

Calidad como capacidad de aprender

Existe otra dimensión de la calidad que resulta especialmente importante para una institución como el Poder Judicial: la capacidad de conservar y transmitir conocimiento.

Las organizaciones públicas acumulan durante años experiencias, criterios, prácticas y conocimientos que muchas veces permanecen en las personas que realizan las tareas.

La gestión de la calidad permite transformar parte de ese conocimiento individual en **conocimiento organizacional**.

Documentar un proceso, definir responsabilidades, establecer competencias, registrar resultados, analizar riesgos o evaluar indicadores no constituye un fin en sí mismo.

Son mecanismos que permiten que la organización pueda aprender de su propia experiencia y reducir su dependencia de conocimientos exclusivamente individuales.

En este sentido, un Sistema de Gestión de la Calidad también contribuye a construir una organización más **resiliente, previsible y capaz de adaptarse al cambio**.

Entonces, ¿cuándo es el momento oportuno?

Quizás esta sea la pregunta más importante.

¿Hay que esperar a que una organización tenga todos sus procesos definidos?

¿A que disponga de todos los indicadores?

¿A que sus sistemas tecnológicos estén completamente desarrollados?

¿A que los problemas estén resueltos?

La experiencia demuestra que probablemente nunca exista ese momento perfecto.

La gestión de la calidad no comienza cuando todo está ordenado.

Comienza precisamente porque necesitamos ordenar, conocer y mejorar.

Como expresa la conocida frase atribuida a Séneca:

“No hay viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige.”

En una organización compleja, atravesada por cambios tecnológicos, nuevas demandas sociales y múltiples desafíos de gestión, conocer el rumbo resulta tan importante como conocer la posición actual.

El Sistema de Gestión de la Calidad proporciona herramientas para ambas cosas: **permite definir hacia dónde queremos ir y generar información para saber cuánto hemos avanzado**.

Una construcción que continúa

El desafío actual no consiste simplemente en mantener un sistema certificado.

El verdadero desafío es lograr que la gestión de la calidad continúe incorporándose a la cultura de la organización.

Que pensar en procesos sea parte de la manera habitual de organizar el trabajo.

Que los datos sean utilizados para tomar decisiones.

Que los objetivos orienten las acciones.

Que los riesgos sean considerados antes de que se conviertan en problemas.

Que las experiencias se transformen en conocimiento.

Y que la mejora continua no sea una actividad extraordinaria, sino una práctica cotidiana.

El camino recorrido por el Poder Judicial de Chubut demuestra que la gestión de la calidad puede ser una herramienta para acompañar procesos de transformación institucional.

No se trata de alcanzar una organización perfecta.

Se trata de construir una organización que **pueda conocerse, medir su desempeño, aprender de su experiencia y mejorar de manera sistemática.**

Por eso, frente a la pregunta inicial —**¿cuándo es el momento oportuno para gestionar la calidad?**— quizá la respuesta sea más sencilla de lo que parece:

el momento oportuno es cuando una organización decide que quiere conocer mejor cómo funciona para poder mejorar aquello que hace.

Y siempre hay algo que conocer, algo que aprender y algo que mejorar.