

Sistemas Judiciales

Una perspectiva integral sobre la administración de justicia

Justicia y tecnología

Genoveva Ferrero Interoperabilidad en sistemas • Sergio Muñoz Gajardo Tramitación Judicial Electrónica en el Poder Judicial de Chile • Daniela Dupuy Litigación & cibercrimen • Laura Verdín Brenist Oficinas judiciales: sistema de agendamiento de audiencias • Alejandra Alliaud La virtualidad y las audiencias preliminares • Carlos Núñez Núñez Virtualidad en audiencias previas: el caso de Costa Rica • Ana María Ramos Serrano La digitalización de la Justicia en Colombia: en busca del tiempo perdido • Julio Rodríguez Rey y Mariano Renolfi Implementación de la estrategia tecnológica en la gestión judicial • Reflexiones • Temas Generales • Debate Entrevistas a Vania Boutaud, Harold Modesto, Martín Sabelli y Cristian Penna • Reseñas •

Julio Rodríguez Rey* y Mariano Renolfi**

* Ingeniero Electrónico, Magister en Administración y Logística, Doctor en Ingeniería Industrial (Universidad de Lorraine, Francia). Profesor Asociado en Organización de Empresas y Gestión de Proyectos, Universidad Nacional de Tucumán / UNSTA / UTN (Argentina). Investigador categorizado Cat. 2, Coordinador OGA Ejecución, Exdirector de OGA Penal, Poder Judicial de Tucumán, Argentina.

** Abogado. Se desempeñó como miembro del Equipo de Implementación Reforma Penal. Director de la Oficina de Gestión de Audiencias. Ex Coordinador de Oficinas de Gestión OMA y OGA, Santiago del Estero. Auxiliar Fiscal de Unidad de decisión Temprana, Concepción, Tucumán. Disertante en capacitaciones y seminarios vinculados al Sistema Acusatorio Adversarial.

Implementación de la estrategia tecnológica en la gestión judicial

Introducción

En el mundo se vive una gran cantidad de reformas judiciales y de la Administración Pública en general. Muchas de estas reformas se encuentran motivadas por razones de fondo, como la sanción de leyes de género, discriminación o delitos informáticos. Otras son motivadas por la búsqueda de eficiencia, en el sentido de que las instituciones públicas deben llevar adelante una carga de trabajo mayor en la medida que la sociedad se va complejizando. En esta línea, las organizaciones gubernamentales en todos sus niveles buscan prestar una variedad de servicios mayor con un incremento proporcionalmente menor de sus recursos. En este punto, la informática y las comunicaciones juegan un papel importante, ya que habilitan mecanismos que permiten una mayor eficiencia y la automatización de algunos procesos, como así también la transferencia de estos procesos cuya responsabilidad puede pasar al usuario quien realiza parte de la tarea como llenar un formulario, o una autoconsulta. Este aspecto genera una cantidad de proyectos de implementación tecnológica a lo largo y a lo ancho de la Administración de

Justicia. A menudo estos proyectos presentan características particulares por tratarse de disciplinas claramente divergentes de lo jurídico. Es por esta razón que su gestión se torna compleja y aparecen problemas en distintos ámbitos, cuya concientización e intención de resolver se ha vuelto una prioridad. La gestión de proyectos y sobre todo de proyectos tecnológicos se encuentra a menudo muy aislada y poco desarrollada dentro de las instituciones judiciales. Esto es así aunque prácticamente todas cuentan con un departamento de sistemas pues el mayor de los déficit no se encuentra en el conocimiento relacionado a las tecnologías, sino en la gestión de los proyectos que involucra un universo de situaciones que no se circunscriben a la tecnología.

En este contexto, el presente trabajo pretende clarificar y clasificar las interacciones que ocurren a lo largo de todo el macroproceso de implementación tecnológica. Mediante el estudio de los antecedentes en la cuestión, se propone un ordenamiento a modo de un modelo conceptual que esperamos aporte claridad sobre cada etapa del proceso. Para terminar el trabajo, se presenta una grilla de

tarea y actividades, junto a su grado de interrelación. Se busca de esta manera evitar un abordaje desordenado de las mismas a lo largo de las etapas del proyecto, pretendiendo brindar coherencia de manera que puedan ser realizadas de una única vez y con resultados convenientes para el proyecto en general. Se encontró que las actividades relacionadas con el análisis de experiencias anteriores, la racionalización de las variables asociadas al proceso y el compromiso de los involucrados resultan centrales para el éxito del proyecto.

Antecedentes

En la medida en que los sistemas informáticos se fueron haciendo más disponibles y fiables, se manifiesta una búsqueda constante de oportunidades para utilizarlos en diferentes aspectos de la sociedad. Desde tiempo atrás, la utilización de procesadores de texto ha sido una tendencia para redactar y almacenar textos de diversa índole, y su uso se fue extendiendo con funcionalidades como transmisión de documentos, firma digital, corrección de textos y la impresión remota (Fax). Como sabemos, la Administración Pública en su totalidad y la Administración de Justicia en particular ejecutan una porción muy importante del presupuesto público y por esta razón se realizan importantes esfuerzos en implementar aplicaciones que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos (European Commission for the Efficiency of Justice -CEPEJ-, 2016).

En cuanto a la función jurisdiccional, existe un amplio consenso acerca de que la misma no puede ser delegada ni automatizada, ya que ello atentaría contra la calidad de la decisión y en consecuencia el funcionamiento de la sociedad en general (Samir Benavides et al., 2016). Las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) presentan un amplio espectro de posibilidades a la Administración de Justicia. Para que el magistrado pueda tomar una decisión, debe disponerse

de información adecuada, confiable y en el momento adecuado de tal modo que permita utilizarla en el delicado proceso de la decisión jurisdiccional. Los procesos judiciales se asocian a información diversa como ser plazos procesales, identificación de las partes, estados, agendas y vencimientos, videograbaciones y hasta resultados de pericias profesionales. Esta información genera un complejo tejido de relaciones que la informática puede manejar eficazmente, sobre todo ante grandes volúmenes de datos. La implementación de las TIC en la gestión judicial colaborará así evitando errores en el proceso (Pereira Castro & Aquino Guimaraes, 2020).

Procesos de innovación y modernización en el ámbito judicial

En los procesos de modernización, la bibliografía sugiere que las siguientes dimensiones influyen considerablemente: el entorno institucional, el liderazgo, los recursos y las relaciones de cooperación. Pueden encontrarse diversos proyectos como ser innovaciones en la organización y la gestión, innovaciones jurídicas, innovaciones político-legales y por supuesto, innovaciones tecnológicas. Con frecuencia, estas innovaciones se realizan en busca de mejorar la eficiencia. Las innovaciones en el ámbito judicial resultan complejas y multi aspectadas. El ámbito judicial se caracteriza por ser particularmente conservador; sin embargo, es un ambiente sensible a las crecientes necesidades de la sociedad. Percibe que se debe salir del statu quo y buscar fuera nuevas posibilidades. Aunque se evidencian resistencias, existe una incesante búsqueda por avanzar en innovar en este ámbito (Pereira Castro & Aquino Guimaraes, 2020).

La tecnología no debe verse como un fin en sí mismo, sino como un medio para cumplir los objetivos estratégicos del sistema de Administración de Justicia. La implementación de la

tecnología, correctamente realizada, permite simplificar los procedimientos, acortar los tiempos, mejorar las condiciones de trabajo e incrementar la seguridad, así como buscar crear nuevas propuestas de valor del servicio de justicia. Las implementaciones deben orientarse hacia un enfoque centrado en la estrategia de la Administración de Justicia, en el cual la tecnología juega un papel importante, pero debe mantenerse alineada con la estrategia general e institucional en todos sus niveles (European Commission for the Efficiency of Justice -CEPEJ-, 2016).

El fracaso total o parcial de las implementaciones implica pérdidas en tres dimensiones: nivel de servicio al justiciable (impacto en tiempo y costo de los usuarios), en términos de accesibilidad (disponibilidad y conveniencia de los servicios) y rentabilidad política (impacto de las inversiones en los objetivos y el consenso político). En las implementaciones exitosas podemos identificar un impacto general en la sociedad; en términos de un alcance más amplio de la información, el alivio de las brechas digitales y culturales y el impacto de la economía (Al-Hatmi & Hales, 2009).

Pilares para una estrategia

Teniendo en cuenta los antecedentes citados se procede al planteo de cinco conceptos que resultarán de utilidad a lo largo del trabajo, a fin de crear un marco conceptual para entender la diversidad de tareas que lleva asociada una reforma judicial. A partir de estos cinco conceptos se definirán relaciones entre los mismos, que aportarán claridad en el avance de las distintas fases de los proyectos.

El primer concepto es el de *estrategia institucional*, y plantea una serie de objetivos, planes para llevar a cabo los mismos, junto a los recursos que deberán abocarse a ello. El segundo concepto es el de *respuesta* a los involucrados internos y externos que buscan

solucionar problemas existentes. El tercer concepto es una suerte de “puente” o “vínculo” entre los dos anteriores. Es decir, teniendo definida la *respuesta* buscada, deberemos verificar su vinculación y coherencia con la *estrategia*. Se trata del concepto de *alineamiento estratégico*. El cuarto aspecto está relacionado con la llegada relativamente tardía de conceptos de gestión a la administración pública en general y a la Justicia en particular. Toda actividad humana que involucre una cantidad importante de recursos, tiempo, presupuesto y genere impacto sobre los involucrados, debe gestionarse profesionalmente. Las disciplinas de Gestión de Proyectos (PM) se utilizan a lo largo de toda actividad humana, económica y organizacional. Las reformas judiciales no son la excepción y existe un amplio consenso hacia la necesidad de *profesionalización* de la actividad.

Por último, se reconoce la importancia del trabajo interdisciplinario en los sistemas de Administración de Justicia y, por lo tanto, proponemos metodologías provenientes del área de gestión de la innovación que resultarán aplicables en las reformas, con mayor razón si estos procesos impliquen implementación de una estrategia tecnológica. Los conceptos de *co-creación* o creación compartida en los que se involucran diversos perfiles profesionales, colaborarán con la conceptualización y el desarrollo del sistema permitiendo contemplar aspectos como la ergonomía, el diseño de las interfaces flujos de datos e información entre otros (Meinel & Leifer, 2009).

El desarrollo de hardware y software es percibido como factor de modernización por sí mismo. Existen límites a los cuales la simple implementación tecnológica no resulta suficiente para el éxito general, visto en términos de la estrategia institucional. Algunos problemas percibidos en este sentido suelen ser que las herramientas resultan muy poco utilizadas, la tendencia a volver a los viejos procesos, una amplia resistencia a las nuevas

tecnologías, tratar de pasar por alto las modificaciones, y actitudes similares. De esta forma y según la experiencia, los mejores resultados fueron alcanzados en el uso de la tecnología formando parte de una estrategia de cambio más amplia y comprensiva, que permite la suficiente soltura para dar soporte a todos los involucrados y comprometerlos con los beneficios que pueden lograrse, en lugar de abordar los proyectos como simple adherencia tecnológica (European Commission for the Efficiency of Justice -CEPEJ-, 2016).

El concepto de estrategia

El concepto de estrategia es un término amplio, que indica la presencia de dos componentes: el sentido amplio del planteo, es decir, tener en cuenta todos los componentes del sistema y largo plazo, que implica interpretar y trabajar sobre un horizonte de al menos cuatro años desde el presente (Strategor, 2009). Décadas atrás, Peter Drucker (1985) definió al proceso de planificación estratégica como el proceso continuo de tomar decisiones sistemáticamente, considerando particularmente lo que pueda conocerse sobre escenarios futuros, organizando los esfuerzos necesarios para implementar lo decidido, mientras se contrastan los resultados logrados contra las expectativas a través de una realimentación sistemática.

Las estrategias tecnológicas

La estrategia tecnológica es el plan detallado por la gerencia tecnológica desarrollado para dirigir la organización a fin de alcanzar los objetivos institucionales. Ya sea que las TIC sean o no la función central de la organización, para la mayor parte de ellas desarrollar e implementar las estrategias tecnológicas es vital para alcanzar los objetivos. La estrategia tecnológica debe abocarse a cubrir las diferencias y déficits identificadas por las diferentes áreas de la organización (Kane et al., 2015).

Alineamiento estratégico

Una de las claves para el éxito de la implementación de estrategias tecnológicas es que la misma se encuentre debidamente acoplada a la estrategia institucional en todos sus niveles. Las estrategias se caracterizan por tener diferentes niveles. En cuanto al sistema judicial, podemos determinar un nivel “macro” relativo a la sanción de diferentes leyes que definen los procesos judiciales; un nivel “institucional” de Corte o Tribunal Supremo, que rige y ordena lineamientos generales sobre la ejecución de los procesos judiciales; un nivel de “fuero” (civil, comercial, etc) que presentan particularidades comunes en cuanto a la clasificación de sus procesos e integran ramas o Colegios de Jueces diferentes; y por último las “unidades judiciales” que pertenecen a un mismo fuero como ser tribunales, juzgados o cámaras, donde la naturaleza de la decisión requiere de plazos y procesos diferentes.

Al *alineamiento estratégico* lo podemos definir como “la medida en la que la estrategia tecnológica, en forma de planes, misión y objetivos está contenida en los planes, misiones y objetivos de la estrategia institucional. Deben tenerse en cuenta las perspectivas internas y externas y en los diferentes modelos de alineamiento estratégico. Se destacan cuatro factores: la estrategia organizacional, la estrategia tecnológica, la infraestructura organizacional y la infraestructura tecnológica” (Al-Hatmi & Hales, 2009).

La estrategia tecnológica debe estar orientada a dirigir a la organización hacia el logro de sus objetivos, utilizando las tecnologías. Debe abordar las diferencias o déficits identificados en las estrategias institucionales y colaborar para su resolución, resultando así como la particularización de la estrategia general en el aspecto tecnológico y no una estrategia diferente, desvinculada de la estrategia institucional. El aspecto tecnológico debe considerar un marco holístico y de largo plazo, que deberá

munirse de toda la coherencia necesaria con la planificación global de la organización, tratando de comprometer a sus líderes en entender los aspectos tecnológicos al nivel que sea requerido para su evaluación y aporte. En contraparte, implica también involucrar a los gerentes tecnológicos en las estrategias globales de las organizaciones. La estrategia no debe estar sujeta a especificaciones puntuales de las tecnologías, ya que las mismas pueden cambiar con el tiempo y por lo tanto no deben ser tratadas como una finalidad, sino como un medio para arribar a los objetivos estratégicos en este contexto particular y temporal (Batyashe, 2020).

El sistema de información a implementar deberá reflejar esta afirmación de principios y servir como guía para las personas con poder de decisión en el proyecto, los gestores y los beneficiarios. Las TIC deben adaptarse a las necesidades de la Justicia y de sus usuarios, cuidando de nunca infringir las garantías y los derechos procesales. Un sistema judicial que busca crear mejoras en la Administración de Justicia, será más susceptible de comunicar el cambio y comprometer a las personas (European Commission for the Efficiency of Justice -CEPEJ-, 2016).

Habilitadores e inhibidores del alineamiento estratégico

A lo largo del tiempo, se han identificado cuatro elementos que contribuyen al alineamiento de la estrategia tecnológica y que pueden resumirse en: compartir la toma de decisiones dentro de la gestión tecnológica, elaborar mecanismos que obliguen a la revisión de la coherencia entre la estrategia tecnológica y la corporativa, vincular el alto nivel de integración técnica con los servicios al usuario y verificar el aporte de los proyectos tecnológicos a los valores de la institución u unidad judicial. En contraparte, se han identificado factores inhibidores que en alguna medida

atentan contra el alineamiento estratégico y se pueden resumir en: falta de comunicación en las actividades tecnológicas, falta de supervisión del nivel jerárquico de los avances de las actividades relacionadas a las TIC; falta de un plan tecnológico bien definido y documentado; y por último, falta de seguimiento en relación a la realización del valor del proyecto en los objetivos estratégicos (Gupta, 2018).

Profesionalización en los proyectos

En relación a la profesionalización, es indiscutible la naturaleza multidisciplinaria de los proyectos de reformas judiciales, sin que de ninguna manera se circunscriban al ámbito tecnológico. Dentro de esta diversidad se pueden definir tres perfiles de particular interés: abogados o juristas, informáticos y los especialistas en gestión, específicamente en gestión de proyectos. El profesional de gestión es raramente valorado en estos procesos. Sin embargo, la conveniencia de su incorporación a los equipos de trabajo se ha visto a lo largo de muchas áreas que requieren implementar proyectos de manera continua. La profesionalización de la gestión, junto a los otros perfiles, contribuye al logro de la estrategia institucional. Por otra parte, la confiabilidad y el desempeño de estos sistemas estará dado por el sistema informático en sí mismo y este es el aporte de los profesionales en TIC, que deberán satisfacer los requerimientos planteados. El gestor de proyecto deberá coordinar las agendas del grupo de trabajo, considerando las limitaciones de los equipos y de los procesos judiciales en curso.

Al respecto (Samir Benavides et al., 2016) sostiene que es de vital importancia incorporar a los procesos judiciales un sistema de gestión; para que la desorganización y la burocracia no hagan fracasar los proyectos y hasta la institución de la audiencia oral y pública. Este sistema implica crear un órgano

independiente que se haga cargo de las funciones administrativas y de gestión judicial. Para ello, como primera medida, se deben separar las tareas judiciales de las administrativas; y a éstas últimas gestionarlas y organizarlas de manera profesional y eficiente. Es decir, se debe contratar a especialistas en gestión y administración para que desarrollen tareas administrativas, no abogados ya que ello implica desaprovechar recursos. Por otra parte, Pereira Castro y Aquino Guimaraes (2020) remarcan que existe un marcado consenso en el sentido de que en la actualidad el mayor problema en la implementación de proyectos en la Justicia es la falta de recursos humanos capacitados.

La gestión de proyectos

Un proyecto está compuesto básicamente por cuatro etapas: la planificación, la implementación, la operación y el cierre. La planificación de un proyecto es la etapa que consume el menor presupuesto y tiempo de todas; sin embargo, es en esta etapa *donde se definen las cuestiones más importantes* que impactarán en el éxito o fracaso del mismo. Si la etapa de planificación se realiza de modo deficiente, se puede inferir erróneamente sobre la factibilidad, plazos, presupuestos, riesgos y hasta la aceptación misma del proyecto por los involucrados.

La etapa de implementación es en la que se realiza la inversión más importante y se pone a punto el sistema que operará por un tiempo determinado. La inversión no solo implica el costo de los equipos, sino la capacitación, la pérdida de desempeño operativo en la implementación (como ferias judiciales) y hasta el costo emocional de la implementación de un cambio tecnológico (Al-Hatmi & Hales, 2009). No debemos perder de vista, sin embargo, que es en la etapa de *planificación* donde se define la forma que tomará la *implementación* y la *operación* y en gran medida, sus costos y sus efectos, tanto positivos como negativos,

aun cuando estos últimos resulten difíciles de inferir en la planificación deficiente. La etapa de *operación* es la que genera los mayores beneficios en términos de los procesos judiciales que operarán por años y décadas entre reformas. Los usuarios toman el valor que la iniciativa entrega, operando de forma más segura, confiable, a menores costos y demás beneficios. El riesgo más importante de una implementación tecnológica es la *no adopción* del nuevo sistema por parte de los involucrados. En este sentido, el alineamiento estratégico de la gestión de la tecnología debe minimizar este riesgo.

El marco conceptual de la *gestión de proyectos* define claramente la toma de decisiones, las responsabilidades y la rendición de cuentas mediante el establecimiento de un proceso por el cual se dirige y gestiona el uso actual y futuro de las tecnologías. Este abordaje permitirá una planificación, priorización, monitoreo y entrega efectiva de los resultados tecnológicos alineados con los objetivos estratégicos institucionales (Al-Hatmi & Hales, 2009). El uso de esta metodología permite monitorear el costo, el alcance, el cronograma y la calidad y, lo que es más importante, posibilita minimizar los riesgos.

Se evidencia la necesidad de asignar adecuadamente recursos financieros asociados a los proyectos; deben incluirse los estudios previos de factibilidad, entrevistas y relevamientos. Esto servirá para comunicar el proyecto en un marco de transparencia, lo cual abona a la obtención de apoyos y recursos materiales que permita financiarlo adecuadamente. La seriedad y precisión de los presupuestos conllevan una carga adicional a la netamente financiera, ya que influyen en la comunicación del proyecto en sí. Se considera de gran importancia la profesionalización de las finanzas en implementaciones tecnológicas en la Justicia.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, resulta importantísimo tener equipos multidisciplinarios dedicados específicamente

al proyecto y ligados a la profesión de la abogacía. Armado con suficiente experiencia y autoridad, este profesional debería poner de manifiesto los beneficios de la tecnología para el usuario, asistido por expertos en tecnología. En el equipo debe disponerse de un rango de habilidades cubriendo especialistas, tanto jurídicos como en implementación de la tecnología, ergonomía, comunicación personal, capacitación, etc. (European Commission for the Efficiency of Justice -CEPEJ-, 2016).

Creación interdisciplinaria

El hecho de diseñar e implementar cambios en los procesos judiciales implica la aparición de una multitud de aristas que deben resolverse para consolidar la estrategia tecnológica. Es poco probable que desde un único punto de vista se pueda hacer frente a la multitud de problemas y desavenencias que el cambio va a representar. Los procesos de innovación implican estrategias, acuerdos interinstitucionales, gestión de redes y motivación para trabajar de forma colaborativa. Las organizaciones innovadoras se caracterizan por apoyar a sus empleados y colaboradores en el aporte de ideas creativas y por brindar soporte a los procesos de cambio (Pereira Castro & Aquino Guimaraes, 2020).

En nuestro análisis consideramos que los involucrados en el proceso judicial deben contemplar los puntos de vista de todos los actores. Lo mismo vale en la implementación de prototipos o de pruebas a pequeña escala, a fin de que los cambios ensayados puedan ser adecuadamente evaluados, detectando no conformidades en fases iniciales y ahorrando tiempo y recursos en las implementaciones definitivas (Meinel & Leifer, 2009).

Las nuevas ideas no suelen surgir de iluminados, sino que se alcanzan a través de esfuerzos colaborativos entre personas de diferentes áreas. Las organizaciones con buen

desempeño en implementación de tecnologías reconocen los beneficios de la colaboración. En la medida que los procesos se hacen más complejos, las organizaciones crean equipos para manejar estos desafíos mediante conductas orientadas a compartir el conocimiento (Kane et al., 2015).

Deben trabajarse aspectos culturales y operacionales de forma profesional, fomentando la creatividad en la resolución de problemas, a la vez que se aporta la claridad del experto en la materia. Se requiere detectar las oportunidades que presenta la tecnología para cambiar los métodos de organización y las reglas procesales, manteniendo a su vez los principios jurídicos fundamentales. Los planteos exitosos muestran un equilibrio entre los procedimientos, por un lado, que refiere a leyes aplicables para una acción legal, los derechos involucrados y los procesos de trabajo, es decir la forma de trabajo de la organización.

Las unidades judiciales interactúan constantemente con otros operadores como ser fiscalías, policía y desarrollo social, entre otras. Esta importante red requiere el conocimiento de los operadores ajenos al área de informática, que aporten los parámetros necesarios de diseño de la información y los procesos. En caso de lagunas en la legislación o reglamentación vigente, deberá formarse un equipo de trabajo para definirlos. Se detectan a menudo instancias de comunicación informal en las operaciones y procesos cotidianos que funcionan, pero deberían formalizarse a fin de poder evaluar y mejorar esas dinámicas (CEJA, 2017). Desarrollar cercanamente con los futuros usuarios ayuda a eliminar discrepancias entre las necesidades manifestadas en el diseño y cómo los especialistas las abordan en la práctica. Esta práctica habilita además la conceptualización de escenarios para la gestión de riesgos (European Commission for the Efficiency of Justice -CEPEJ-, 2016).

Respuesta

Todo planteo estratégico debería considerar como una de sus variables principales la *respuesta* al usuario. Las mediciones sobre eficacia y eficiencia en todo el proceso afectan tanto a los resultados jurídicos, como a la tecnología que subyace en el proceso de recabar la información, procesar la misma, y mostrar los resultados. Si perdemos de vista la *respuesta* que debe darse al usuario final y usuarios internos del proceso, se corre el riesgo de realizar implementaciones inútiles, o al menos ineficientes. La *respuesta* otorga el sentido de utilidad a la implementación de la estrategia tecnológica y debe ser garantizada en cada etapa del proceso.

¿Qué consideramos como respuesta? En la Administración de Justicia la *respuesta* al justiciable viene dada en general por una resolución, decreto o sentencia, pero también como resoluciones intermedias o proveídos, que reflejan los resultados de los distintos pasos procesales. Como cualquier resultado de una actividad intelectual, podemos caracterizar esta respuesta en las siguientes variables:

- Tiempo o duración del proceso.
- Adecuación a los digestos procesales.
- Calidad de la respuesta (no recurrencia de la misma).
- Adecuación al código de fondo.
- Claridad en el lenguaje.
- Factibilidad de su ejecución.
- Resultados sociales específicos (paz, seguridad física y jurídica, entre otros).

A su vez, para los usuarios internos y operadores, la implementación de la estrategia deberá brindar respuestas, aunque de otra índole. Por ejemplo, mejores métodos de trabajo, ergonomía, directivas claras, reconocimiento, compromiso, comunicación, organización del trabajo, etc.

La estrategia debe contemplar las características deseadas de esta respuesta. Pueden utilizarse experiencias piloto para proveer de la

realimentación necesaria respecto a las respuestas esperadas. Actualmente es una práctica común armar grupos de testeo, de tal forma que proveen una oportunidad para aprender de estos usuarios avanzados antes de aprobar la nueva etapa del proyecto (Meinel & Leifer, 2009). Se recomienda en el contexto de las reformas judiciales mantener un tiempo prudencial el proyecto en esta escala piloto, antes de avanzar con la totalidad de la implementación. Debe contemplarse sin embargo que las conclusiones no pueden ser extrapoladas al contexto general de forma directa, sino mediante una adecuada interpretación. A pesar de esto, el valor que tiene esta dinámica es que se aprenderá de la experiencia piloto en base a errores, demoras y sobre todo realimentación de los usuarios del grupo de testeo (CEPEJ, 2016).

Metodología y planteo del modelo

A fin de formalizar las actividades típicas de la gestión estratégica de la tecnología en los procesos judiciales para luego determinar el grado de interrelación que existe entre las mismas, se plantea formalizar un modelo de interacción entre los conceptos analizados anteriormente. Esto permitiría visualizar las relaciones y atacar sistemáticamente los problemas y los déficits detectados para dar coherencia a los esfuerzos, evitando avances y retrocesos que desgastan la moral de los equipos involucrados, predisponiendo a fallas en las implementaciones tecnológicas. A fin de formalizar el modelo, se definen y describen actividades que cumplen con las siguientes condiciones:

- Son prácticamente comunes a todos los proyectos en el ámbito judicial.
- Resultan necesarias para el éxito del proyecto.
- Se pueden cuantificar y medir los resultados de estas actividades.
- Se pueden acotar temporalmente.

Planteo de la estrategia

- **Definición del alcance:** en los procesos de reforma en la administración pública en general -en la justicia en particular- deben definirse claramente el alcance que va a tener la estrategia a conceptualizar, entendiéndose por esto la definición de los sistemas a modificar o crear, los plazos, los involucrados y las soluciones que se entregarán a la sociedad.
- **Planteo de escenarios:** definición clara de lo que debe suceder y lo que no debe suceder. Gestión básica y previa de escenarios posibles, centrada en los extremos (peor y mejor escenario). Esto permitirá enmarcar las futuras negociaciones y decisiones.
- **Definición de los recursos:** a los fines de enmarcar las estrategias, deben determinarse de antemano los recursos tecnológicos, humanos y financieros.
- **Definición de plazos:** determinación clara de los tiempos que se disponen para cada una de las etapas, resaltando la planificación e implementación de las reformas (Strategor, 2009).

Si bien es cierto que no existe una linealidad en cuanto a los pasos temporales en un sentido estricto, el planteo de la estrategia debiera ser lo primero a realizarse (o adoptarse). Esto no implica de ninguna manera que no vuelva a revisarse el planteo estratégico, sino que el mismo debe existir imperativamente antes de avanzar a la siguiente etapa.

Respuesta / resultados esperados

- **Definición clara de los involucrados:** quiénes serán las personas o instituciones afectadas por los cambios planificados (CEPEJ, 2016).
- **Definición de los problemas o déficits a atender:** una vez definidos los involucrados se acotarán los problemas a los que se abordará en el proyecto. Esta definición es crítica pues la omisión, o bien amplitud

en la definición de los mismos predisponen al fracaso del proyecto.

- **Definición de las respuestas (entregables del sistema):** un problema podría solucionarse de distintas maneras. Para definir los aspectos tecnológicos en el ámbito de la Justicia debe definirse específicamente cuáles serán estas respuestas. Por ejemplo, una aplicación para presentar actuaciones en forma verbal (Batyashe, 2020).
- **Definición de cómo se brindarán estas respuestas:** se define la opción tecnológica elegida para estas respuestas y su formato, a los fines de determinar las herramientas adecuadas en una posterior etapa de conceptualización del sistema. Por ejemplo, mediante una aplicación de telefonía móvil para tal sistema operativo integrada al sistema web existente.

Alineamiento estratégico

- **Cobertura estrategia / respuestas:** el primer aspecto a considerar en cuanto al alineamiento estratégico es el de verificar si la estrategia está orientada a brindar las respuestas definidas. De no ser así, la estrategia resultará incompleta y cualquier implementación consecuente será inadecuada.
- **Cobertura plazo de la estrategia / tiempos disponibles:** debe verificarse que los plazos de la estrategia cubran los tiempos disponibles comprometidos en el proceso. Esto es de particular importancia en los procesos tecnológicos donde los análisis previos al desarrollo pueden requerir hasta el 50% del tiempo total.
- **Coherencia entre desafíos y habilidades:** se verificará que el nivel de desafíos técnicos jurídicos o de gestión planteados puedan ser abordados con éxito por el equipo asignado a la implementación estratégica. Deben contemplarse ayudas externas de expertos (outsourcing) además de los departamentos de tecnología propios, así como consultores jurídicos y probablemente un equipo

externo de gestión de proyectos. Además de la capacidad intrínseca de la persona de resolver los problemas, se contempla la disponibilidad del tiempo necesario para hacerlo a fin de evitar generar cuellos de botella que impiden cumplir los plazos (Schallmo & A. Williams, 2018).

- **Razonabilidad: potencial del sistema / casos posibles:** dentro del universo de posibilidades que pueden darse en los procesos judiciales, han de definirse los límites cuantitativos de respuesta a este universo, dejando las excepciones para vías de excepción. Si esta cuantificación no se contempla, se corre riesgo de generar sistemas sobredimensionados y costosos, cuya operación resulta confusa y hasta tortuosa. Resultan de poca utilidad y bajo nivel de respuesta (Cordella & Contini, 2020).

Profesionalización del proyecto

Los elementos que se detallarán a continuación resultan comunes a las disciplinas de gestión de proyectos y se pondrán en valor una vez que se han definido los pilares de la estrategia. En la mayor parte de las herramientas distinguiremos dos etapas: la de planificación (análisis y diseño de las tareas tanto en la implementación como en la futura operación) y la de gestión (la implementación donde el proyecto se encarga de construir el sistema que luego operará en la unidad de manera cotidiana).

- **Gestión de alcance e involucrados:** se definen los límites del proyecto y los involucrados en la planificación, gestión y operación posterior del sistema. Se delimitan las interfaces, como las entregas, puesta a punto y etapas de pruebas.
- **Gestión del personal y las comunicaciones:** se define el personal afectado sobre todo a las etapas de planificación e implementación y cómo será el régimen de jerarquías y reportes, junto a las comunicaciones formales del proyecto. Se especifica su documentación y auditoría.

- **Gestión financiera y de adquisiciones:** el proyecto insuere recursos financieros de importancia, manejados mediante los presupuestos. Se definen las adquisiciones necesarias para planificar e implementar.
- **Gestión de entregables:** definir claramente lo que el proyecto entregará. Por lo general, se trata del sistema o conjunto de procesos que actuará en la fase operativa. Se definen las pruebas y prototipos, entrega de manuales, documentación, capacitaciones, selección de personal y toda actividad necesaria
- **Gestión del calendario del proyecto:** una actividad característica de un proyecto es la de mantener actualizados los calendarios para todas las actividades del proyecto, buscando posibles desvíos y proponiendo nuevas formas de administración del tiempo a fin de poder cumplir con las fechas límites.

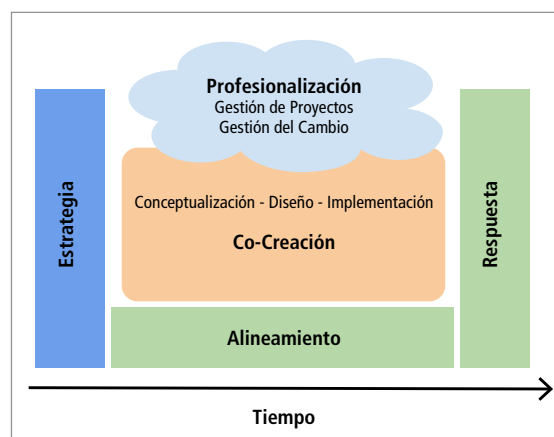
Gestión de riesgos del proyecto: quizás la actividad más crítica sea la de identificar los riesgos, ponderar su impacto, estimar su probabilidad de ocurrencia y gestionar las contingencias necesarias. En los proyectos tecnológicos se suman los riesgos asociados con el desarrollo de sistemas, provisión de equipos, servicios de telecomunicaciones, personal capacitado, pruebas piloto y eventos comunes a la actividad. Cuanto menor es la experiencia, los riesgos y sus impactos resultarán mayores y más importantes será su y gestión (Kuzmicz et al., 2018).

Co-creación

La etapa de co-creación es aquella en la que se diseña el sistema que dará las respuestas definidas a los usuarios tanto internos como externos. En el caso de reformas judiciales deben tenerse particularmente en cuenta los aspectos jurídicos intervinientes, a la vez que se busca mediante la implementación de la tecnología, incrementar indicadores de eficiencia, reducir tiempos y facilidad de acceso (Gupta, 2018).

- **Definición y convocatorias de equipos:** existen tres perfiles necesarios para la definición y diseño del sistema: los juristas (relación directa con los resultados esperados), los expertos en tecnología (interpretarán las necesidades jurídicas y procesales como actividades que debe llevar a cabo el sistema) y los gestores (organización de los proyectos, indicadores específicos de eficiencia y avance) (Cordella & Contini, 2020).
- **Análisis de experiencias relevantes:** cuando se analiza cualquier proceso de reforma, debe realizarse un estudio exhaustivo de lo que existe hasta el momento, a fin de aprovechar la experiencia de otras implementaciones y evitar los errores que oportunamente se documentaron. Este análisis es fundamental para definir los tiempos, recursos y prácticamente todas las instancias del proyecto (CEPEJ, 2016).
- **Gestión de calidad (estandarización, diseño y formalización de procesos de trabajo):** la formalización de procesos que da lugar al sistema informático y administrativo y facilitará la comunicación a los involucrados, permite previsualizar tiempos e interacciones, sobre todo aquellas relativas a los flujos de información que pueden resultar confidenciales y con requerimientos específicos de seguridad (Belmaña, 2017).
- **Pruebas de concepto:** en base al punto anterior se pueden organizar pruebas de concepto con sistemas en desarrollo o versiones beta para visualizar interfaces de pantalla o formularios. Deberán ser documentadas adecuadamente y sus conclusiones agregadas a la gestión de conocimiento del proyecto.
- **Documentación y gestión de versiones:** una vez que las pruebas de concepto se implementan en un grupo mayor de usuarios, deberá acompañarse de la documentación y la gestión de versiones, canalizando problemas y sugerencias a los equipos de desarrollo.

Figura 1: Modelo planteado.



Fuente: elaboración propia

El modelo plantea un concepto de “contenedor” o entorno en el que se desarrolla el proyecto. Este bloque está conformado por la estrategia institucional, la respuesta y el alineamiento estratégico como vínculo entre estas dos. Como primera medida debemos tener una estrategia institucional claramente definida para planificar cualquier tipo de reforma, ligada a la tecnología. Debe tener un sentido, unos objetivos claros y saber qué es lo que la sociedad y la institución esperan de la unidad. Es clave definir una *respuesta*, es decir la forma en que la estrategia aportará para solucionar diferencias entre los valores esperados y los que efectivamente se obtienen del sistema de Administración de Justicia. Por lo tanto, una vez determinada la estrategia debe asegurarse que exista una fuerte coherencia entre lo planeado con lo que se obtiene como *respuesta*. Para esto resulta conveniente asegurarse de permanecer en el marco del *alineamiento estratégico*. Se puede abordar este alineamiento mediante los conceptos de *gestión del valor* que consiste en verificar a cada paso si lo que el plan marca aporta hacia la consecución de los objetivos definidos en la respuesta, en los tres niveles, por ejemplo: Operación: *disminuir los tiempos promedio de proceso de primer decreto en un Juzgado de Ejecución de Sentencia en un 30% desde la solicitud hasta su efectivo decreto*. El usuario final lo vería como: *plazos de la actuación con un máximo de 8 días hábiles para la implementación: alcanzar este objetivo estratégico en 60 días corridos, mediante una*

modificación en el sistema informático, utilizando como máximo 30hs de programación y 6hs de capacitación a los miembros de la unidad. Para la planificación: formalizar un plan en 3 días hábiles afectando a dos personas del equipo que permita implementar un sistema de verificación de identidad automático que a su vez pueda operar de la forma definida en el Objetivo Operativo.

el sentido del tiempo, sino que las entidades citadas se mezclan en el tiempo y a menudo se confunden, dando lugar a utilización de información inadecuada o fuera de contexto.

Resultados del estudio

Desde la detección de los problemas hasta la implementación final del sistema se realizarán un sinnúmero de etapas que corresponden a los cinco grandes grupos de actividades que definimos anteriormente: la estrategia, la respuesta, el alineamiento, a gestión y la co-creación del sistema. Uno de los grandes problemas que conlleva esta dinámica es que no es lineal en

La finalidad del análisis planteado fue la de investigar el impacto de las distintas acciones en el marco de la gestión de cambio que pueden darse en las reformas judiciales o bien en mejoras de envergadura planteadas por las instituciones. Es así que se detectaron tres conceptos de gran conectividad con las demás actividades específicas en la implementación de estrategias tecnológicas. A continuación, un análisis de los mismos.

Figura 2: Tabla de vinculación de las actividades del modelo.

		Alcance	Escenarios	Recursos	Plazos	Involucrados	Problemas	Respuestas	Formatos	Estrategia / Respuesta	Plazo / Disponibles	Desafíos / habilidades	Razonabilidad	Alcance, Integración	Organización del personal	Finanzas y Adquisiciones	Gestión de Riesgos	Calendarización	Armado de Equipos	Estudios previos	Gestión de Calidad	Pruebas	Documentación del proceso	
Planteo Estratégico	Alcance	9																						
	Escenarios	3	9																					
	Recursos	3	3	9																				
	Plazos	3	3	3	9																			
Respuesta	Involucrados	1	1	3	9	9																		
	Problemas	3	3	3	3	9	9																	
	Respuestas	3	3	3	3	9	9	9																
	Formatos	1	1	1	3	3	3	9	9															
	Estrategia / Respuesta	3	3	3	9	1	9	9	3															
Alineamiento	Plazo / Disponibles	1	3	9	9	1	3	3	9															
	Desafíos / habilidades	1	1	3	9	9	3	9	3															
	Razonabilidad	9	3	9	9	3	3	9	9															
	Alcance, Integración	9	9	3	3	3	9	9	9	9	3	9	9											
Profesionalización del proyecto:	Organización del personal	1	3	9	3	9	3	3	3	3	9	9	3											
	Finanzas y Adquisiciones	9	3	9	3	3	3	9	3	9	9	1	9											
	Gestión de Riesgos	1	9	1	3	3	1	3	1	3	9	3	3											
	Calendarización	1	3	3	9	1	1	3	9	3	9	1	9											
Co-Creación	Armado de Equipos	1	3	9	3	9	1	1	3	3	3	9	9	3	9	3	3	3						
	Estudios previos	9	9	3	9	3	9	9	9	9	3	9	3	9	3	3	3	9	9					
	Gestión de Calidad	1	3	9	3	9	3	9	9	3	3	9	9	9	1	3	3	1	1					
	Pruebas	1	9	3	9	9	3	9	9	1	1	1	3	3	1	3	9	9	3					
Documentación proceso	1	1	1	1	3	3	9	9	1	1	3	1	3	3	9	9	9	3						
	Suma horizontal	56	68	82	106	66	54	94	88	44	56	48	64	13	19	21	31	19						
	Suma vertical					14	8	18	6	40	38	38	54	84	58	70	40	52	75	117	79	77	61	
	Impacto	56	68	82	106	80	62	112	94	84	94	86	118	97	77	91	71	71	75	117	79	77	61	
	1 Levemente vinculado																							
	3 Vinculados																							
	9 Fuertemente vinculados																							

Fuente: elaboración propia

- **Análisis de experiencias previas:** ampliamente vinculado aparece también el *análisis de experiencias previas*. No es de extrañar este resultado ya que la parte importante de las reformas reside en conceptualizar un modelo que brinde una adecuada respuesta en base a necesidades puntuales del entorno cercano, que sin perjuicio de ello presenta similitudes a otros procesos similares o bien experiencias extrapolables al caso en cuestión. Sin duda al comenzar el análisis de experiencias previas se debe planificar el mismo de forma abarcativa a los involucrados y a todas las fases del proyecto para obtener una riqueza en materia de conocimiento que permita dar con razonable seguridad los siguientes pasos.
- **Razonabilidad:** el concepto de razonabilidad puede interpretarse como el aspecto objetivo de todo macroproceso de reforma o cambio institucional. Plantear la estrategia general en un marco objetivo, habiendo considerado no sólo el cúmulo de situaciones existentes, sino el peso de las mismas en cuanto a su frecuencia de aparición e impactos en la cadena del proceso judicial resulta imprescindible. Claramente el cambio se desarrolla en un entorno de recursos limitados. El análisis cuantitativo de las situaciones relevantes permitirá un diseño enfocado en resultados alcanzables y sobre todo medibles para la organización. Así, se habilita visualizar los límites del trazado a seguir y los desvíos en el rumbo.
- **Respuesta:** la *respuesta* que la estrategia permitirá entregar al sistema de Administración de Justicia y a la sociedad en general resulta de un acabado estudio interno y externo de la institución. Probablemente las mismas se desarrollen en un escenario multidisciplinario y con diversidad de intereses y culturas, por lo cual resulta imperativa la diversidad de participantes y relaciones con el medio.

Con un menor grado de interacción, pero de manera importante, se encuentran los conceptos de plazos y alcance e integración de los proyectos ocupando el cuarto y quinto lugar respectivamente.

Conclusiones

En los resultados puede verse que el *análisis de experiencias anteriores* resulta crítico en la formalización de los proyectos de reforma o cambio. Esto no debiera considerarse una novedad estrictamente, ya que en toda actividad humana la planificación es de vital importancia y debe considerarse de esta manera cuando se lleva a cabo. Lo relevante para el proyecto es comprender la magnitud de esta afirmación, ya que los sistemas judiciales a lo largo y a lo ancho del mundo avanzan de forma más o menos coordinada y esto genera un gran volumen de conocimiento de calidad que muchas veces es ignorado o devaluado por abordajes imprudentes. Esto provoca ineficiencias, sobrecostos, incrementos en los plazos y hasta fracasos totales en las implementaciones. La documentación de los procesos de cambio y su publicidad son una herramienta de inestimable valor y consideramos que los responsables deberían asegurar un espacio de entidad al análisis de estos documentos, propugnando la aplicación de la experiencia acumulada en el proyecto local a realizarse.

Con respecto a la razonabilidad del proyecto, este concepto en el ámbito jurídico es relativamente nuevo y se relaciona con las exigencias de eficiencia de los procesos judiciales en las últimas décadas. Esta coyuntura presiona de alguna manera para la creación y manejo de modelos que incluyan cada vez más parámetros cuantitativos, medibles, objetivos y específicos que ayuden a la toma de decisión en todas las etapas del proyecto. Consideramos que deben incluirse profesionales de áreas específicas, como ser estadísticas, ciencias sociales, sistemas de información y gestión en

general para lograr este objetivo. La utilización de software para modelar los problemas, planteo y análisis de escenarios y minería de datos entre otros, resultan de gran ayuda en la toma de decisiones bajo incertidumbre.

La respuesta que se espera del sistema reformado debe poder definirse claramente a fin de generar la *visión* del cambio para todos los involucrados, comprometer los apoyos necesarios del personal jerárquico y, sobre todo, servir como eficaz parámetro de diseño del sistema. Este proceso es estrictamente interdisciplinario y colaborativo, requiriendo profundas negociaciones internas y externas para la generación de acuerdos a mediano y largo plazo que eviten el fracaso del cambio.

Como conclusión final, podemos destacar que la interacción de las actividades advierte sobre la necesidad de un estudio concienzudo de experiencias anteriores, la necesidad de interactuar con todos los involucrados a fin de dar una respuesta que sirva a todas las partes y por sobre todo a la sociedad. Por último, todo este proceso debe afianzarse mediante la utilización de parámetros objetivos y confiables que permitan tomar decisiones de calidad.

El foco en estas tres premisas: análisis, objetividad y compromiso permitirá aportar significativamente al éxito del proyecto, en particular cuando involucra implementaciones tecnológicas.

Experiencias en el terreno de reformas judiciales

A continuación, presentamos un resumen de experiencias de la implementación de reformas en el ámbito penal en la provincia de Santiago del Estero, Argentina.

En lo que refiere a las modificaciones tecnológicas hubo que actualizar las herramientas informáticas con las que hasta el momento el

Poder Judicial de Santiago del Estero había empleado. Los juzgados de instrucción trabajaban bajo una lógica de un proceso mixto inquisitivo, en el cual se priorizaba de alguna manera el secreto casi absoluto del trámite. Por lo cual, el aspecto tecnológico e informático, prácticamente era básico, se trabajaba de la misma manera en la que se había hecho los últimos treinta o cuarenta años los registros de los movimientos de los expedientes: en libros de acta en los que se dejaban constancias escritas de ingresos y egresos. En algunos juzgados, la organización de las mesas de entrada empleaba rústicas planillas de registro en las computadoras, la instrucción penal empleaba PC de escritorio, pero con simples procesadores de texto: el expediente físico era en sí mismo el objeto principal de las tareas diarias.

Con el advenimiento de la implementación del nuevo proceso penal se hizo necesario la modificación no solo de las formas de trabajo en general sino también en lo referido a la registración. Por eso, el área de desarrollo de sistemas del Poder Judicial se vio en la necesidad de diseñar programas para carga de legajos, sorteo de jueces, agendamiento de audiencias, en atención a que con la implementación del sistema acusatorio adversarial mutaba no solo la forma de investigar y resolver sino también todos los aspectos administrativos previos y posteriores al acto de la audiencia.

Para llegar a ese nivel hubo que realizar tareas de reconstrucción o rediseño del aspecto edilicio a fin que se adecuarán a las nuevas formas de trabajo, esto involucró al área de infraestructura del Poder Judicial. Como había mencionado anteriormente, la dinámica laboral de los juzgados de instrucción penal era la misma desde treinta o cuarenta años atrás, por lo que los espacios físicos seguían siendo los mismos.

El paradigma acusatorio adversarial separa los roles de investigador, juzgador y administrador, tareas que con el código mixto

inquisitivo orbitaban en la esfera del juez instructor. Las implicancias que traía aparejada la implementación no solo giraban en cuanto al diseño normativo, sino que también involucraban cuestiones de orden inmobiliario. Este complicado proceso debía llevarse adelante en las seis jurisdicciones en la que se encuentra dividido el Poder Judicial en la provincia.

Pese a las dificultades que presenta la amplia geografía de la provincia con las vastas distancias que separan las jurisdicciones del interior con la capital, se logró en el plazo para implementar el nuevo código, la mayoría de las adecuaciones en sus aspectos tecnológicos y edilicios.

Con relación al proyecto de reforma y su implementación, el Poder Judicial de Santiago del Estero, estuvo desde que comenzaron a tratarse los procesos reformistas, asistido por el Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales (INECIP).

El INECIP brindó el asesoramiento y capacitación previa a la implementación. En el aspecto programático, se realizaron relevamientos en todas las jurisdicciones con el fin de determinar los índices delictivos, mapas de delito, zonas de mayor conflictividad social en relación a la cantidad de habitantes, etc., con el claro objetivo de poder llegar a la conclusión de cuál de las zonas jurisdiccionales en que se divide el Poder Judicial ofrecía las mejores condiciones para poder llevar adelante la implementación.

En cuanto al aspecto interinstitucional, estimo podría haberse realizado con mayor profundidad la capacitación a las fuerzas policiales, siendo esta una materia pendiente en los procesos de cambio de código, si bien se logró con el tiempo una fluida relación entre el Poder Judicial (Oficina de Gestión de Audiencias -OGA-, Ministerio Público Fiscal y Ministerio de la Defensa). Esa sincronía podría haberse alcanzado mucho antes y con mejores resultados, si la articulación interinstitucional entre Poder Judicial, Ministerio de Justicia,

Ministerio de Gobierno, fuerzas de seguridad, se hubiera diagramado con una mayor participación de esas estructuras de poder.

Tanto los relevamientos en las distintas jurisdicciones como las capacitaciones de los futuros operadores del trinomio judicatura, fiscalía, defensa, estuvo a cargo de una comisión de implementación conformada por un equipo de empleados y funcionarios pertenecientes a esos estamentos del Poder Judicial, que dependían de la Autoridad de Aplicación (órgano compuesto por los miembros del Superior Tribunal de Justicia, por el Fiscal General del Ministerio Público, por representantes del Poder Legislativo y del Poder Ejecutivo). La finalidad de dicho esquema de conformación estaba dada por multiplicidad de percepciones que podían obtenerse en cuanto que todas las partes del proceso penal estaban involucradas. La medición de causas en los juzgados de instrucción en lo criminal de cada una de las jurisdicciones, tenía como eje central determinar los mecanismos que se emplearían para llevar adelante la implementación del nuevo sistema procesal penal, (conclusión de causas, saneamiento de efectos secuestrados, etc.). También se organizaron y llevaron adelante reuniones con los entonces jueces y fiscales de instrucción, a quienes se les brindaron los diseños para la finalización procesal de los expedientes en trámite, adelantando de esta manera las tareas a realizar durante el período de implementación.

El marco normativo para esta etapa estaba dado por las distintas resoluciones y acordadas dictadas por el Superior Tribunal de Justicia como por la Autoridad de Aplicación, disposiciones que contenían los lineamientos para llevar adelante las tareas.

El aspecto vinculado a los recursos tecnológicos, amerita separar los que están vinculados a la producción propia del área de desarrollo de sistemas del Poder Judicial, de los que dependían de proveedores externos (empresas de Internet, telefonía). La producción del software

proporcionada por el área de sistemas fue elaborada y puesta en funcionamiento en tiempo y formas oportunos, brindando a los operadores de todas las jurisdicciones las capacitaciones en el manejo y uso de los sistemas de gestión.

La provisión de Internet y telefonía fue proporcionada con un mayor tiempo de espera. En este ámbito hay que remarcar que la OGA (como organismo perteneciente a la judicatura), el Ministerio Público Fiscal y el Ministerio Público de la Defensa diagraman y ejecutan sus propios diseños y esquemas de trabajo, sistemas de software, etc. Se evidencia falta de un programa o sistema que nuclea a estos tres estamentos. Esta lógica de trabajo puede generar fallas en la comunicación.

Bibliografía

- Al-Hatmi, A., & Hales, K. (2009). Strategic alignment and IT projects in public sector organizations: Challenges and solutions. *European and Mediterranean Conference on Information Systems 2010*, 1(EMOIS 2009), pp. 1-20.
- Batyashe, N. (2020). Operationalisation of the Information Technology strategy in an organisation. *Journal of Contemporary Management, Volume 17 Issue 2*, 198-224. 0000-0002-4949-094X.
- Belmaña, R. (2017). El sistema de gestión de calidad como herramienta para optimizar el funcionamiento de los juzgados con competencia en concursos y sociedades de la ciudad de Córdoba [Reporte de Proyecto de Investigación]. In *Investigaciones aplicadas en el ámbito del Poder Judicial de Córdoba*.
- Cordella, A., & Contini, F. (2020). *Digital Technologies for Better Justice* (InterAmerican Development Bank, Ed.). Arnaldo Posadas & Darinka Vásquez Jordan.
- Dimensions that influence the innovation process in justice organizations. (2020). *Innovation & Management Review, Vol. 17 No. 2, 2020*(Emerald Publishing Limited), pp. 215-231. DOI 10.1108/INMR-10-2018-0075.
- European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ) (2016). *Guidelines on how to drive changes towards Cyberjustice*. Council of Europe.
- Fandiño, M., & Gonzalez, L. (2017). *Reporte sobre el funcionamiento de las Oficinas Judiciales en Neuquén*. Centro de Estudios de Justicia de las Américas, CEJA,
- Gupta, S. (2018). *Organizational Barriers to Digital Transformation* (Vol. 1). KTH Royal Institute of Technology.
- Henriques, M., Braga de Vasconcelos, J., Pestana, G., & Rocha, Á. (2019). Strategic Alignment IT-Business: Towards a Proactive e-Public Sector. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 4, 2 (ISSN: 2468-4376), 2-10.
- Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*.
- Kuzmicz, M., Orłowski, C., & Bober, B. (2018). Case study of project management in district court. *Computer Science*, 19(4th), 361-384.
- Meinel, C., & Leifer, L. (Eds.). (2009). *Design thinking. Understanding innovation* (1st ed.). Springer.
- Pereira Castro, M., & Aquino Guimaraes, T. (2020). Dimensions that influence the innovation process in justice organizations. *Innovation & Management Review, Vol. 17 No. 2*, pp. 215-231.
- Reiling, D. (2009). *Technology for Justice*. Leiden University Press.
- Samir Benavides, F., Binder, A. M., & Villadiego, C. (2016). *La Reforma a la Justicia en América Latina: Las lecciones aprendidas* (C. Niño, Compiler; Primera ed., Vol. 1). Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Schallmo, D. R. A., & A. Williams, C. (2018). *Digital Transformation Now!* (Springer-Briefs in Business ed., Vol. 1). Springer.
- Strategor (Ed.). (2009). *Stratégie, structure, décision, identité*. Paris: InterEdition. (4ta ed.). Barcelona: Biblio Empresa.