

Ponencia presentada en el VII Congreso Iberoamericano de Derecho e Informática, Abril del 2000, Lima, Peru.

Orientaciones para la introducción de tecnologías de la información en el poder judicial

Por Hector Mario Chayer

1. Introducción: El Plan Nacional de Reforma Judicial

En diciembre de 1998, el gobierno argentino lanzó un ambicioso Plan Nacional de Reforma Judicial¹. El Plan contiene gran cantidad de material estadístico y datos empíricos referidos a la situación de la justicia. Reconoce múltiples antecedentes (Justicia y Desarrollo Económico, del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires y FORES, estudios de fuentes constitucionales, estudios previos como los del Banco Mundial y el BID como así también trabajos de FIEL y el IERAL, etc...). Aunque el origen directo del trabajo es el "Programa Modelo de Reforma para las Administraciones de Justicia Provinciales" (BID 925' OC-AR/ 1.EG.10) realizado entre los meses de agosto y octubre de 1998 por un equipo interdisciplinario de investigadores y consultores de Fores – Foro de estudios sobre la administración de justicia.

Desarrolla un plan integral para la reconversión general del sistema de justicia sobre la base de un modelo que responda a los principios de intermediación, eficiencia, calidad y acceso a la justicia. Asimismo plantea dos bases esenciales, la flexibilización de la estructura jurisdiccional y la transparencia, para la revisión de las principales áreas que conforman el Poder Judicial. Propone un conjunto de orientaciones y líneas de acción e indica en cada caso el modo de su implementación. Parte del supuesto de que los problemas por los cuales atraviesa la justicia argentina, tanto nacional como provincial, básicamente no son de recursos financieros ni de dotación de personal, sino de falta de planificación y que el cambio debe producirse en base al mejoramiento del gerenciamiento de los recursos humanos, la flexibilización de las estructuras y la reconversión mediante la aplicación de las tecnologías de la información (TI).

¹ MINISTERIO DE JUSTICIA DE LA NACIÓN, *Plan Nacional de Reforma Judicial*. Buenos Aires Nov. 1999.

Los ocho capítulos que conforman el cuerpo del trabajo desarrollan el plan de propuestas para cada una de las áreas en que se dividió la problemática:

Capítulo I. Objetivos. Se exponen los fundamentos que motivan la necesidad de la reforma y la búsqueda de inmediación, eficiencia, calidad y acceso a la justicia como principios rectores de las propuestas.

Capítulo II. Lineamientos de Política Judicial. Aquí se enuncian las pautas o líneas directrices para la reconversión del sistema. Se recomienda la creación de un Centro de Política Judicial y Control de Gestión en cada jurisdicción provincial y en el ámbito nacional, que podría depender de la CSJN o del Consejo de la Magistratura y sería el encargado del diseño de la política judicial.

Capítulo III. Lineamientos de Reforma para el Área Jurisdiccional. El área funcional importa la estructuración de los órganos jurisdiccionales; en este punto se analiza brevemente la situación actual de la utilización y funciones reales que cumplen los recursos humanos en la justicia.

Las propuestas giran en torno a tres ideas:

- a) La reforma de la oficina judicial como unidad de “producción”;
- b) El desarrollo de un modelo de gestión judicial con la creación de oficinas comunes;
- c) La división del trabajo por funciones, diferenciando los casos simples de los complejos.

También avanza sobre la modificación del horario judicial (en Argentina en general es de 6hs, sólo por la mañana), presentando distintas alternativas; y aborda la supresión de las ferias judiciales en los casos que implican la paralización de las tareas de los tribunales.

Capítulo IV. Lineamientos de Política de Recursos Humanos. Se focaliza sobre el entrenamiento del personal, teniendo en cuenta la implementación de las nuevas tecnologías y la creación de Escuelas Judiciales. Se destacan los avances en esta área del Poder Judicial de la Provincia de Córdoba.

Entre las principales propuestas figuran:

- Crear sistemas objetivos y uniformes para el ingreso al Poder Judicial en base a un entrenamiento común, que establezca un orden de mérito entre los candidatos y otorgue facilidades para las personas de otras jurisdicciones.
- Organizar un sistema de gerenciamiento de recursos humanos

- Modificar el régimen laboral con el objetivo de garantizar una curva de ingresos adecuada.
- Crear un Código de Conducta Judicial

Capítulo V. Lineamientos de Política Presupuestaria, de Estadísticas, de Auditoría, y Control de Gestión. Entre otras iniciativas, introduce la figura del administrador judicial y propone trabajar sobre la base de presupuestos por programa o base 0. En materia de estadísticas propone la utilización de indicadores por centro de costos, por fuero y por juzgado comparables vertical y horizontalmente, con indicadores físicos y monetarios atinentes a la tipología delictual y sociológica y de diagnóstico y análisis de la organización y gestión judicial. Estos indicadores y forma de organización permitirán realizar una evaluación de performance del sistema que permita fijar metas, revisar su logro o no y reelaborarlas periódicamente.

Capítulo VI. Reconversión Edilicia. Propone reconvertir las estructuras existentes y construir nuevas con las atribuciones de flexibilidad, plantas libres y bajo costo y mantenimiento. Las tareas se llevarían a cabo mediante la convocatoria pública por antecedentes para croquis preliminares o anteproyectos sobre bases dadas a doble vuelta.

Capítulo VII. Implementación de las Tecnologías de la Información. En este capítulo, que más abajo se desarrollará en detalle, la meta propuesta consiste en la posibilidad de tramitar en forma digital tanto la elaboración como la recepción de documentos, las comunicaciones internas y externas y la producción de información para todos los actores del sistema judicial. Es decir, pasar del sistema actual, basado en el papel y el procesamiento manual de datos, a un sistema cuyo soporte principal sea el digital, a través de Redes Informáticas Judiciales conectadas a Internet, que permitan la consulta remota, vía web, de expedientes digitalizados. Formula un conjunto de recomendaciones en cuanto a la adquisición de hardware y software, a los sistemas de seguridad informática que deberán acompañar su instalación y funcionamiento a la capacitación de los recursos humanos para su utilización, que se pretende sirvan como guía en el accionar de los responsables del área tecnológica.

Capítulo VIII. Lineamientos de Reforma al Sistema Jurídico. Este capítulo analiza, entre otros puntos:

- los métodos alternativos para la resolución de conflictos;
- el acceso a la justicia, la mediación comunitaria y asistencia jurídica gratuita;

- las facultades jurisdiccionales a los abogados y notarios;
- la policía judicial;
- el sistema de tratamiento y abordaje de menores para su reubicación social;
- la mediación penal
- la creación de un Centro de Asistencia a la Víctima

También hace referencia a las reformas al sistema legislativo que deberán efectuarse para la implementación de la reforma, distinguiendo el nivel de leyes orgánicas y procesales, y los estatutos de los funcionarios y empleados de la justicia.

2. Las Tecnologías de la Información y el Derecho: la importancia de Internet

Una herramienta clave en el impacto decisivo de las Tecnologías de la Información en el Derecho ha sido **Internet**, la “red de redes”. La habilitación de la oferta comercial de acceso público a Internet en julio de 1995 marcó un hito decisivo en la marcha de la “revolución digital” en la Argentina. El trascendente Decreto N° 554/97 del Poder Ejecutivo Nacional, declara “de Interés Nacional el acceso de los habitantes de la República Argentina a la red mundial Internet, en condiciones sociales y geográficas equitativas, con tarifas razonables y con parámetros de calidad acordes a las modernas aplicaciones de la multimedia.”. Iniciativas más recientes, como el Decreto del Poder Ejecutivo Nacional de diciembre de 1999 (hoy suspendido) que delegaba en el Correo Argentino (empresa privatizada) la asignación de un correo electrónico a cada ciudadano se inscriben, si bien en este caso con graves errores, en esta línea. Asimismo, también ha sido incluida la firma digital en el ordenamiento legal argentino (Resolución N° 45/97 de la Secretaria de la Función Pública y decreto del Poder Ejecutivo Nacional No 427/98; existe también un anteproyecto de ley en el Congreso de la Nación) como solución técnica para la garantía de integridad y no repudio de los documentos digitales. Esta evolución lleva a plantear en el Plan Nacional de Reforma Judicial la posibilidad de considerar a Internet como **interfase entre la administración pública (el Poder Judicial en este caso) y los ciudadanos.**

3. Lineamientos para una política informática

Como descripción general del sistema, el Plan Nacional de Reforma Judicial concibe un núcleo de gestión digital de la oficina judicial, integrada en redes conectadas a Internet, con posibilidad de tramitar integralmente la no sólo la elaboración de los despachos y autos en el tribunal, sino también la recepción de documentos (por ej., de las partes, o respuestas a oficios) en formato digital, las comunicaciones internas y externas y la producción de información oportuna para todos los actores del sistema judicial (registros centralizados de causas, estadísticas, presencia en Internet, consulta remota de expedientes, etc...). Son elementos estratégicos de este sistema la capacitación de los recursos humanos y un adecuado programa de implantación.

Queda claro que, como telón de fondo, se concibe un nuevo paradigma de administración de justicia a partir de la “revolución digital”. Esto sin perjuicio de proponer, a la vez, el proceso gradual para alcanzarlo.

El arrollador avance de las TI deja obsoleto el objetivo de la informática de gestión judicial como la mera ayuda al despacho a través del procesamiento de textos y la consulta de jurisprudencia (sería pasar de la mecanografía mecánica a la mecanografía informática). Reconocer las características invasoras, abarcativas, cuestionadoras y transformadoras de estas tecnologías las constituyen en un factor estratégico que impican una transformación cualitativa en la administración de justicia.

Pero ello debe hacerse según un plan orgánico, superando la etapa de difusión anárquica de equipos y sistemas en el Poder Judicial, asumiendo una planificación centralizada de las ingentes inversiones que se requieren para obtener el máximo provecho. Resulta explicativo el ya clásico modelo de Nolan (formulado en varios artículos en 1973 y 1974²) que describe el proceso de crecimiento del sistema de información de una organización. Nolan habla de cuatro etapas básicas, a saber:

⇒ Etapa de **iniciación**: se inicia el uso de computadoras por un pequeño número de usuarios para satisfacer necesidades básicas. El control está descentralizado o no existe; al igual que la planificación, que en el mejor de los casos es mínima.

² Citado por DAVIS, GORDON y OLSON, MARGRETHE, *Sistemas de Información Gerencial*. Editorial Mc Graw Hill. México 1995.

⇒ Etapa de **expansión** o **contagio**: se difunde el uso de computadoras, entre usuarios que experimentan con sus posibilidades, proliferando por tanto las aplicaciones. Se produce una rápida elevación de los costos.

⇒ Etapa de **formalización** o **control**: con miras a racionalizar el crecimiento se introducen controles organizacionales, con criterios de coste – efectividad. Se centraliza el control y se advierten beneficios potenciales.

⇒ Etapa de **madurez** o **integración**: Se ajustan los controles y la planificación, logrando una integración de las aplicaciones y la coordinación entre el Sistema de Información y los objetivos de la organización

Se relacionan entre sí al ser etapas sucesivas de crecimiento, pasando de una a la otra a través del aprendizaje organizacional: la experimentación de la etapa de iniciación permite pasar a la difusión por contagio, que permite a su vez que se difunda la tecnología antes de que se apliquen los controles, etc... En razón de que la experiencia o aprendizaje organizacional que se adquiere en cada una es indispensable para la siguiente, no puede evitarse el paso por cada una de las etapas; lo que no significa que no pueda planearse, administrarse y gestionarse eficazmente.

Los Poderes Judiciales argentinos han recorrido un buen trecho en el aprendizaje organizacional en estos términos, aunque lamentablemente en general sin planificación ni administración ninguna. La potencialidad de las Tecnologías de la Información para el trabajo judicial favoreció su veloz difusión entre los operadores del sistema, lo que nos permite considerar que a fines del siglo XX la etapa que Nolan llama de contagio está concretada. El Plan Nacional, según mi parecer, servirá para inaugurar la etapa de formalización en el uso de Tecnologías de la Información en los Poderes Judiciales.

Para brindar organicidad entonces a la introducción de Tecnologías de Información, el Plan Nacional presenta un conjunto de orientaciones. Constituyen recomendaciones para formular explícitamente una política informática que evite avanzar por ensayo y error, en base al voluntarismo de una o dos personas, en proyectos cuya dimensión justifica claramente el esfuerzo de planificación.

Se transcribe a continuación una apretada síntesis, que enumera las recomendaciones de modo sistemático y permitirá comprender su aspiración de integralidad.

1. **ADQUISICIONES- RECOMENDACIONES GENERALES**

1.1. Se recomienda atender a **estándares tecnológicos** actualizados, buscando componentes con amplia aceptación en el mercado, y por ende, con múltiples opciones a la hora de contratar servicios basados en ellos.

2. **HARDWARE**

2.1. Se aconseja el tendido de una **Red Informática Judicial**, compuesta por redes LAN en cada edificio judicial, enlazados a través de una red WAN en cada ciudad/departamento judicial, preferentemente con conexión única a Internet.

2.1.1. Cuando exista una infraestructura de telecomunicaciones de la administración estatal correspondiente, se recomienda integrar la red informática judicial a ella.

3. **SOFTWARE**

3.1. INFRAESTRUCTURA OPERATIVA

3.1.1. **Sistemas Operativos, redes y protocolos**

3.1.1.1. Se utilizará un **protocolo de comunicación** ampliamente difundido que permita la interconexión de equipos preexistentes, la interconexión mediante redes públicas (Internet) o privadas, y que brinde seguridad y confiabilidad en las comunicaciones.

3.1.2. **Sistema de gestión digital de expedientes**

Las mediciones del impacto del uso de esta herramienta en la oficina judicial no son abundantes; las pocas que existen en orden a la agilización de las tareas son realmente llamativas. Se recomienda entonces adoptar un sistema de gestión digital de expedientes que en un entorno amigable permita el cumplimiento de las siguientes prestaciones (se detallan sólo las más relevantes):

3.1.2.1. **Codificación, sorteo y asignación de procesos**, con un código único de identificación para toda la provincia.

3.1.2.2. **Gestión de documentos judiciales**, aprovechando las capacidades de la base de datos para modelos, consultas de jurisprudencia, etc...

- 3.1.2.3. Las **prestaciones hipertextuales** resultan muy importantes para el ordenamiento lógico en expedientes complejos y/o muy voluminosos.
- 3.1.2.4. La base de datos, de tipo distribuido, deberá poseer capacidades de full text search basadas en campos específicos; soporte de referencias hipertextuales, y búsquedas sobre el texto completo de cada expediente (concebido como conjunto de documentos digitales auténticos).
- 3.1.2.5. **Recepción de documentos digitalizados**, brindando soporte para todo tipo de archivos (texto, hipertexto, audio, imagen, vídeo).
- 3.1.2.6. Integración con **herramientas de comunicación** del tipo correo electrónico y navegación en Web para todos los usuarios del sistema, que permita el envío y recepción de documentos digitales con garantía de no repudio, integridad y confidencialidad, de modo normalizado.
- 3.1.2.7. Soporte de funcionalidades de **consulta pública y masiva** de expedientes y jurisprudencia a través de la red informática judicial e Internet.
- 3.1.2.8. Integración con un sistema informático de **manejo documental** de jurisprudencia y vinculado al SAIJ.
- 3.1.2.9. Emisión de los **informes** necesarios para la administración de justicia.
- 3.1.2.10. Deberá incluir un **sistema de información estadística** automatizado.
- 3.1.2.11. Generación de documentos digitales de **formato no propietario**, que permitan posteriores migraciones de aplicativo y la consulta con software disponible en el mercado.

3.2. SOFTWARE DE PRODUCTIVIDAD

- 3.2.1. Se recomienda definir un standard de software de productividad que permita el intercambio de información producida en otros ámbitos con el sistema de gestión digital de expedientes, homogéneo dentro de cada jurisdicción, y compatible en el ámbito nacional.

3.3. SOFTWARE ADMINISTRATIVO

3.3.1. Se aconseja que el software administrativo de apoyo a la jurisdicción se seleccione entre reconocidos proveedores locales, o internacionales con representación en el país, evitando los desarrollos a medida.

3.3.2. Se recomienda incluir un **sistema de información estadística** automatizado también para esta área.

4. PRESENCIA EN INTERNET

4.1. A fin de proveer información sobre el Poder Judicial, ayuda al ciudadano y permitir la consulta de la base de datos de expedientes y de jurisprudencia, se aconseja desarrollar un **sitio web** único por Poder Judicial, que abarque todos los fueros, instancias y servicios.

5. SEGURIDAD INFORMÁTICA

5.1. El **control de accesos** deberá permitir la estricta categorización de usuarios con privilegios grupales (por ej. funcionarios de un tribunal o sala) e individuales (por ej., juez para las causas que administra).

5.2. Se deberá prever un procedimiento adicional, como la encriptación, para garantizar el acceso a documentación reservada exclusivamente a su autor.

5.3. Deberá realizarse un **backup** diario de la base de datos.

5.4. Dada la apertura de una réplica de la base de datos a la consulta por Internet, deberá garantizarse el máximo nivel de seguridad disponible contra violaciones de seguridad intencionales externas y prever políticas de detección de ataques exitosos.

5.5. Definir e implementar una **política antivirus** centralizada.

5.6. A los efectos de garantizar el no repudio, la autenticación del emisor y la integridad de los documentos digitales, tanto los emitidos por las partes como por el órgano jurisdiccional o terceros, se aconseja implementar un sistema de **firma digital** para los documentos cuya importancia lo requiera.

5.7. Elaborar **planes de contingencia**, que definan los riesgos que enfrenta el sistema informático en su conjunto y prevean la recuperación de la operatividad del sistema en plazos predefinidos.

6. POLÍTICAS DE USO ACEPTABLE DE LOS RECURSOS INFORMÁTICOS

- 6.1. Deberá preverse una política de uso aceptable de los recursos informáticos, tendiente al uso de los mismos únicamente para lo que se tiene autorización; para los fines que han sido desarrollados y protegiendo su integridad y disponibilidad.

7. SOPORTE DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

- 7.1. Se deberá prever **asistencia técnica** especializada permanente, para el mantenimiento preventivo y correctivo del hardware y del software.
- 7.2. Deberán crearse **puestos de alto nivel** de responsabilidad informático, tales como Administrador de red / Administrador de base de datos, cuya jerarquía (en función de las responsabilidades que asumen para el funcionamiento del órgano jurisdiccional) deberá analizarse en detalle.

8. PROBLEMÁTICA DEL AÑO 2000

- 8.1. Tanto el hardware como el software deberán cumplir con el requisito Y2K compliance, referido a la problemática del año 2.000.

A esta altura de los tiempos esta previsión ha quedado, felizmente, superada.

9. CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

- 9.1. La capacitación judicial en TI abarcará desde el impacto de la revolución digital en el Derecho, hasta la operación de las aplicaciones informáticas específicas.
- 9.2. Para garantizar el respaldo indispensable para el éxito de semejante transformación, deberá comenzarse por los niveles superiores, con particular hincapié en las garantías de seguridad, eficiencia y confiabilidad de los sistemas a implementar; y debe alcanzar con carácter obligatorio y continuo a todos los integrantes del Poder Judicial.

10. IMPLANTACIÓN DE LAS REFORMAS – MÉTODO

- 10.1. Se aconseja conformar una “Comisión para la introducción de las Tecnologías de la Información en el Poder Judicial” que lidere el proceso, representando al Poder Judicial, abogados y ciudadanos, y con participación de expertos. Entre sus principales tareas deberían estar:

- 10.1.1. Realización de un **diagnóstico** completo del área de las TI
- 10.1.2. Redacción de las **políticas informáticas** a aplicar
- 10.1.3. Promoción de acciones destinadas a impulsar el cambio cultural necesario.

10.2. Deberá evaluarse la conveniencia o no del **arancelamiento** de determinados procesos que hoy lo están, para estimular los nuevos mecanismos de consulta de información en general, jurisprudencia y gestión de expedientes a través de Internet.

10.3. Se aconseja implantar las reformas con el método de aproximaciones sucesivas

10.3.1. Por períodos breves con objetivos precisos, será útil la implementación de **proyectos piloto** en los distintos fueros.

10.3.2. Se aconseja que en el método de aproximaciones sucesivas se utilice una **doble gradualidad:**

- ◆ por fuero / instancia / departamento judicial
- ◆ en los procesos a informatizar.

Se desarrollaría entonces una implementación en al menos tres fases, siendo los ejes de cada una de ellas los siguientes:

1. Instalación de redes LAN, capacitación del personal, e implementación del Sistema de Gestión de Expedientes (para el trámite interno).
2. Interconexión de las redes locales en redes WAN, y habilitación de la consulta remota de expedientes por Internet.
3. Migración definitiva del soporte papel al digital, con la presentación de escritos digitalizados por las partes y terceros.

4. Algunas experiencias provinciales argentinas

Con el apoyo financiero del Banco Mundial y del propio presupuesto nacional, impulsado desde la ex Secretaría de Asistencia Financiera a las Provincias – hoy Secretaría de Provincias, del Ministerio del Interior del Poder Ejecutivo Nacional - se

ha desarrollado una actividad tendiente a la reforma y mejoramiento de los estados provinciales en el marco de un proceso dinámico.

A fin de optimizar la administración de los estados provinciales, el mejoramiento de los sistemas de justicia es uno de los elementos básicos. Las metas que orientan este esfuerzo de Reforma pueden ser sintetizadas en el logro de Sistemas de Justicia Provinciales que se caractericen por su eficiencia, accesibilidad y calidad, de modo de contribuir en forma decisiva a la seguridad jurídica y en definitiva a la generación de inversiones que permitan un desarrollo provincial sostenido.

Esta voluntad compartida de modernización requiere de una acción conjunta y complementaria entre el Gobierno nacional y los Poderes Judiciales provinciales. Con tal motivo se ha desarrollado un conjunto de subproyectos de Modernización Judicial de los Poderes Judiciales Provinciales; se concedieron préstamos a los Poderes Judiciales de las provincias de Córdoba, Santa Fe, Salta y Corrientes a los fines de informatizar la gestión judicial, para la adquisición de hardware y compra o desarrollo (en el caso de Córdoba) de software.

Realizaremos entonces un análisis parcial, que deja de lado otras iniciativas no menos interesantes, tales como las de las Provincias de Buenos Aires, Río Negro, Neuquén, y las del Poder Judicial de la Nación en el fuero Civil, Comercial, etc... Abordaremos solo tres proyectos de informatización³, hoy en curso en el marco arriba descripto (Salta, Córdoba y Santa Fe) que exhiben diverso grado de avance.

El Proyecto de Informatización de la Gestión Jurídica y Administrativa del Poder Judicial de Salta es el más adelantado, con un presupuesto estimado en \$5.690.000.-. Es un ambicioso proyecto de informatización basado en un plan de desarrollo integral y de implantación gradual de sistemas y tecnologías. Abarca como componentes principales hardware, software, comunicaciones, y recursos humanos. Tiene por objetivo dotar de herramientas tecnológicas al Poder Judicial, básicamente a través del enlace la totalidad de las dependencias en redes locales interconectadas en una Red

³ Para este análisis ha sido de gran utilidad la publicación de GARAVANO, CHAYER, SCOTTO, RODRIGUES ESTEVEZ, CAMBELLOTTI y RICCI, *Las propuestas de reforma al Sistema de Justicia en Argentina*. Cd Rom, Buenos Aires 1999.

Judicial Provincial, para lograr la optimización de los resultados, agilizando los trámites judiciales, y coadyuvando a la jerarquización del servicio y a la seguridad jurídica en general (considerada como condicionante de los niveles de inversión). En particular, se propone como solución alternativa a la creación de nuevos juzgados. La licitación de hardware fue adjudicada en marzo de 1999 a Compaq Latin American; se compraron 162 estaciones de Trabajo y 25 servidores. Cada juzgado será equipado con una red LAN con un servidor, conectado a servidores por fuera, con 6 estaciones de trabajo en general, 16 en el caso de los juzgados penales de instrucción, 15 en los juzgados de menores y 10 en los correccionales. Es decir que al menos en esta etapa no se llegará a una PC por empleado. A la hora de escribirse estas líneas se encuentra pendiente de adjudicación el concurso para adaptación e implementación del sistema de software de gestión judicial.

El proyecto de **Optimización de la Gestión Administrativa y Jurisdiccional del Poder Judicial de la Provincia de Córdoba – Informática De Gestión** tiene por objetivo la incorporación de tecnología informática para dotar al Poder Judicial de Córdoba de un sistema de información integral que posibilite mayor eficiencia en la gestión judicial. El proyecto abarca tanto el área administrativa como la jurisdiccional; y dentro de ella se propone, en primer término, llegar a todos los Fueros y Distritos Judiciales a lo largo de tres etapas de un año cada una y con un costo estimado de \$6.874.000.-. Para la adquisición de equipos electrónicos y sistema de cableado estructurado y comunicaciones de la primera etapa ya se ha convocado a licitación pública internacional. En segundo lugar se propone el desarrollo de un Sistema de Administración de Causas para la gestión automatizada del proceso, la reunión de información adecuada tanto para la consulta del estado de los expedientes como el control de gestión, y la implementación de un sistema de comunicación. Finalmente, contiene un componente menor de capacitación.

El Proyecto Integral de **Modernización del Poder Judicial de Santa Fe** pone miras de calidad en el intento de informatizar la gestión del poder judicial incluyendo la gestión de la oficina judicial, los grandes registros provinciales y una base de datos documental, así como también la producción automatizada de estadísticas. Los costos totales se estiman en \$12.643.000.-. Se han realizado las previsiones técnicas para permitir la consulta remota de expedientes por Internet, circulación "forzada" del documento,

emisión de notificaciones, producción de libros de registro, videoconferencia y recepción de escritos en formato digital; si bien no está previsto, es perfectamente posible establecer un sistema de codificación única. Los pliegos convocando a licitación pública internacional para la provisión de hardware y software se encuentran en elaboración. A los fines organizativos, el proyecto fue dividido en dos etapas: una primera etapa que apunta a la adquisición de los sistemas de aplicación y del equipamiento y software necesario para su control e instalación a prueba del Sistema de Gestión Jurídica, Sistema Documental y la conversión de sistemas existentes e integración de los mismos al Sistema de Gestión Jurídica, en caso de resultar posible. Se seleccionarán 14 dependencias piloto (una por fuero e instancia), a las que se proveerá de hard de al menos tres marcas distintas, donde implementar el soft de gestión. Servirá para determinar los requerimientos definitivos del equipamiento necesario para la utilización de los sistemas permitiendo el inicio de la segunda etapa (procediéndose al trámite licitatorio con antelación al fin de la primera). En esta segunda fase, se prevé la adquisición e instalación del equipamiento y las redes para la puesta en funcionamiento de los sistemas en la totalidad de las dependencias judiciales comprendidas en el proyecto.

Vale una observación interesante: en 1999 se impulsaron desde el Programa de Desarrollo Provincial que estamos describiendo dos nuevos proyectos: el Planeamiento Estratégico y la Revisión Integral del Modelo de Gestión de las Oficinas Judiciales, como etapas ineludibles antes de continuar avanzando con los ambiciosos procesos de informatización arriba descriptos. Se consideran insumos básicos para el desarrollo y ejecución de los préstamos ya concedidos a los Poderes Judiciales de las provincias de Córdoba, Santa Fe, Salta.

Esto muestra que (tardíamente) se ha tomado conciencia de un peligro que acechaba a estos planes: “informatizar la burocracia”, de modo que tareas que antes se realizaban con máquinas de escribir, escritorios y largas colas en tiempos excesivos para la ciudadanía... ahora pasen a realizarse con PC, escritorios y largas colas... con las mismas demoras. Recordemos además que los rituales procesales en la Argentina responden a una tradición centenaria pocas veces revisadas, lo que hace temer, además,

que se estén automatizando actividades que deberían suprimirse. No hay peor cosa que hacer bien lo que no debería hacerse.

Destacamos en particular la necesidad de revisar los modelos de gestión de las oficinas judiciales como paso previo a cualquier plan de informatización. Se trata del análisis de los flujos de trabajo en las oficinas en estado de mayor criticidad para que se incorporen las modificaciones necesarias para optimizar su funcionamiento y se constituya en guía para una adecuada incorporación de las tecnologías de la información a los procesos judiciales, de modo de asegurar que los sistemas informáticos a implementar lo serán bajo una organización integral y sistémica. Ni más ni menos que la búsqueda de mejoras incrementales en los procesos de trabajo o directamente “reingeniería de procesos” cuando aparezca como necesario. Así la organización de los despachos u oficinas judiciales ha venido a constituirse en un componente básico en los procesos de reforma judicial iniciados en el marco de este Programa.