

“Modelo de gestión de Justicia Digital”

Una propuesta de e-Gobierno para el sector
Justicia

Proyecto IDRC - CEJA

Santiago de Chile,

2011

Contenido

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
DEFINICIONES	5
OBJETIVO	7
SINGULARIDADES DEL SECTOR JUDICIAL	7
BENEFICIOS	8
PRINCIPIOS	9
RECTORES	9
OPERATIVOS	9
EVALUATIVOS	10
MODELO DE GESTIÓN DE JUSTICIA DIGITAL (MGJD)	11
Generalidades del MGJD	12
Definición de dimensiones y ámbitos de análisis	13
ANÁLISIS SISTÉMICO DE LA e-JUSTICIA	16
Relación entre aspectos Contextuales y Facilitadores	19
Relación entre aspectos Facilitadores y Procesos de back-office	20
Relación entre Procesos de back-office y de front-office	24
IDENTIFICACIÓN DE LAS BARRERAS DE ACCESO A LA JUSTICIA DIGITAL	25
“USABILIDAD”, PRERREQUISITO PARA EL ACCESO	27
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	33
Índice e-Jus	34
Instrumentos de evaluación	34
Anexo N°1: Instrumento complementario para la recopilación de buenas prácticas de e-Justicia .	46
FICHA PARA LA PRESENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE USO DE TICS EN EL SISTEMA JUDICIAL	46

RESUMEN

En esta guía metodológica, se plantean un conjunto interrelacionado de modelos de análisis de la Justicia Digital, desde una perspectiva holística e integradora de todos los aspectos constituyentes de un sistema del tipo “Gobierno Electrónico” y con foco en los diversos colectivos de usuarios en materia de evaluación de los servicios de e-Justicia, y por ende “ciudadano céntrica”. Como se verá en el desarrollo del documento, los modelos mencionados tienen como base de referencia al “Modelo de Gestión de Justicia Digital” (MGJD), el cual está conformado por las dimensiones relevantes y suficientes para una adecuada gestión de los aspectos de Tecnología de Información y Comunicaciones (TICs) dentro de una institución judicial. A partir de ellos, se proponen dos instrumentos de análisis, uno cuantitativo, que evalúa la existencia de las barreras de acceso a los servicios de justicia puestos a disposición de los usuarios a través de plataformas digitales, y el otro cualitativo, que evalúa la usabilidad de los servicios de justicia digitales puestos a disposición por las instituciones judiciales para los diversos colectivos de usuarios. De manera conjunta, conforman el Índice de e-Justicia (CEJA e-Jus), que se calculará por tipo de institución del Sistema de Administración de Justicia, que se decida evaluar, y por país que conforme la OEA.

Como todo modelo de evaluación comparativa (tipo ranking), su contribución radica en la promoción de mejoras incrementales de los servicios de e-Justicia prestados a los ciudadanos, a partir de la competencia entre instituciones y países evaluados. Acrecentando así, la posibilidad que diversos colectivos de usuarios, puedan acceder de manera efectiva a los servicios de justicia puestos a su disposición a través de plataformas electrónicas, (también llamadas aquí “interfaces tecnología-usuario”), reduciendo las barreras de acceso a la justicia, mediante el uso de TICs, de uso progresivamente cada vez más masivo y universal (impulsado ello, por las iniciativas de e-Gov de los países del orbe).

INTRODUCCIÓN

El acceso a los servicios públicos que se prestan a la ciudadanía a través de las Tecnología de Información y Comunicaciones (TICs), han experimentado en los últimos 10 años a nivel internacional, un gran salto tanto en la cantidad de medios disponibles, así como en la calidad de las relaciones que se establecen y la sofisticación de los servicios que se prestan.

El cambio de paradigma de servicios presenciales a servicios “en línea”¹, se viene sucediendo de manera acelerada, con la permanente creación de aplicaciones, que permiten entregar información y hacer trámites de manera remota, sin la necesidad de –por ejemplo-, hacer filas, pedir números de atención, sufrir largas esperas y no contar con la información del estado del trámite de manera oportuna, con los consecuentes costos de oportunidad que todo ello conlleva para la sociedad en su conjunto.

Esto se ha visto contribuido por el permanente desarrollo de las TICs, con múltiples polos de investigación y desarrollo a nivel mundial, así como de la mejora progresiva de la infraestructura de comunicaciones, como un “vehículo” para alcanzar mayores niveles de desarrollo económico-social. Los países que mejor lo han hecho, cuentan con políticas y estrategias de Gobierno Digital serias, así como con una desarrollada infraestructura tecnológica y de conectividad (adecuadas oferta, calidad y accesibilidad de ancho de banda, telefonía móvil y servicio de Internet). Son países/gobiernos que además, influyen positivamente en los niveles de alfabetización tecnológica –fomentando así el acceso a servicios provistos mediante TICs- y educación de la población, y que promueven entornos de negocios, social y cultural y legal adecuados para el desarrollo.

En particular, el Sector Justicia no ha estado ajeno a este cambio paradigmático en la prestación de servicios a la ciudadanía, de lo presencial a lo “en línea”. Y, la adopción de TICs para la prestación de servicios de justicia, se observa como una consecuencia natural de la implantación de procesos de reforma que se promulgan como más eficaces y eficientes en la persecución de los delitos y más transparentes y accesibles para la ciudadanía. Si bien los beneficios del uso de TICs, están alineados con tales preceptos, la “instrumentalización” tecnológica de servicios, no siempre es factible, pues no solamente requiere de las modificaciones normativas/legales que habiliten su uso, sino también de los cambios culturales y de la implantación de programas de alfabetización tecnológica tanto de los operadores, como de usuarios específicos con múltiples intereses. Y también, de la habilidad de cada institución del Sistema de Administración de Justicia, para poder identificar no solamente los servicios electrónicos que sean técnicamente factibles de desarrollar – que en algunos casos pueden ser de una alta sofisticación y elevados niveles de inversión/gasto-, sino también, y principalmente, aquellos que serán altamente valorados (y por ende usados) por la

¹ UN e-Gov, lo menciona como servicios “On-line”.

población servida. Es decir, aquellos que efectivamente agreguen valor al servicio prestado al usuario final.

Por otro lado, la utilización de las TICs en el sector Justicia de los países de la Región si bien ha tenido un fuerte impulso con la implantación de procesos reformados, se ha estado desarrollando de manera poco planificada a nivel del Sistema de Administración de Justicia², lo que ha derivado en desarrollos informáticos inconexos, de alto costo en la mayoría de los casos y sobre los cuales no hay efectiva claridad respecto al logro de resultados e impactos esperados. Los usuarios finales -la ciudadanía que accede a los múltiples servicios de justicia-, no han sido el foco de los diseños y desarrollos informáticos, fenómeno del cual no están exentos los desarrollos de servicios de e-Gobierno de países desarrollados en los cuales la sofisticación sobrepasa de manera importante al uso efectivo de tales servicios³.

Para hacernos cargo de la complejidad sistémica del problema, y dar luces respecto a que aspectos considerar cuando una institución del Sector de Administración de Justicia quiere desarrollar su plataforma electrónica de ejecución de procesos y prestación de servicios de manera integral y con énfasis en el acceso a la Justicia de la ciudadanía mediante la utilización de TICs, este documento detalla un “modelo de gestión de Justicia Digital”, conformado por múltiples dimensiones o componentes, las cuales serán detalladas en el presente documento.

Este Modelo, será la base sobre la cual se desarrollará un Instrumento de evaluación de la Justicia Digital, que se sugiere aplicar principalmente a Poderes Judiciales y Ministerios Públicos, que podrá ser utilizado tanto para la autoevaluación institucional, como para la evaluación y emisión periódica de resultados rankeados por tipo de institución y por país a nivel Regional⁴. El Centro de Estudios de Justicia de las Américas, será el responsable de efectuar esta evaluación y ranking regional.

DEFINICIONES

e-Gobierno (*e-Government* o **e-Gov)**

² Conformado tanto por las instituciones directamente ligadas a la tramitación de casos judiciales (Tribunales de Justicia, Ministerio Público y Defensoría Pública), como por otras relacionadas en mayor o menor medida (Consejos de la Magistratura o Judicatura, Ministerio de Justicia o Gobernación, Policía, Sistema Penitenciario, Servicio de Medicina Forense, Servicio de Registro Civil, Servicio de Migración, entre otros).

³ Ver, OCDE, “Re-thinking e-Government services – user centered approaches-”

⁴ 35 países que conforman la Organización de Estados Americanos (OEA).

Relación entre el Gobierno y los usuarios de servicios (G2C, G2B y G2G), apoyada por TICs de tal forma de hacerla más fluida (*seamless*), transparente y eficiente y con un marcado énfasis en mejorar el acceso y la entrega de los servicios a través del compromiso y participación ciudadana.

e-Justicia

Relación entre el Sector Justicia y los usuarios de servicios jurisdiccionales (J2C, J2B y J2J⁵), apoyada por TICs de tal forma de hacerla más fluida (*seamless*), transparente y eficiente y con un marcado énfasis en universalizar el acceso y la entrega de los servicios.

Justicia Digital

Corresponde al conjunto de aspectos o dimensiones que constituyen una plataforma tecnológica de operación y prestación de servicios jurisdiccionales.

La generalidad de la definición de “Justicia Digital”, que engloba a e-Justicia y pone énfasis en lo “digital” respecto de la influencia de las TICs en la economía y la sociedad (de la misma forma que *The Economist Intelligence Unit* expresa el salto cualitativo de e-readiness a una Economía Digital), nos permite observar la implementación de soluciones TIC en el Sector Justicia (tanto en sus aspectos jurisdiccionales como administrativos o áreas de apoyo administrativo) de manera sistémica. Vale decir, la “Justicia Digital” estudia las principales características y relaciones que se establecen entre: Aspectos estratégicos y de políticas de TICs, Capacitación Tecnológica, Capacidad instalada de TICs (recursos y planes de inversión), Plataforma de e-Justicia (conformada esta por: escritorio legal electrónico –bases de datos de consulta, jurisprudencia, etc.-, interoperabilidad con otros operadores o instituciones intervinientes, sistemas de gestión de causas y tecnología de las salas de audiencia) y gestión de personal y recursos instrumentada en base a TICs.

De todos los componentes del “modelo de Justicia Digital” mencionados, el que genera impacto directo en el acceso a los servicios de justicia y acceso a la información judicial es la “Plataforma de e-Justicia”, que es donde se ejecutan los distintos procesos judiciales mediante la utilización de TICs, de tal forma, de hacerlos progresivamente más fluidos, transparentes, eficientes y universales.

Sistema de Administración de Justicia (SAJ)

Hace referencia al conjunto de instituciones operadoras del sector judicial, tales como: Poder Judicial, Ministerio Público, Policía, Organismo encargado de Reos y a sus organismos auxiliares (Instituto Médico Legal, Peritos, Notarios, etc.).

Sitio Web institucional ≠ (no es igual) a una plataforma de e-Justicia

Cabe aclarar que el desarrollo e implementación de un sitio Web, no guarda relación con dar mayor acceso a la justicia a través de medios electrónicos a la ciudadanía. La plataforma de e-Justicia, se construye en base a múltiples acciones y medidas estratégicas y directivas, que requieren un tratamiento sistémico (ver el apartado de “Análisis sistémico de la e-Justicia”).

⁵ En esta (J2J) quedan comprendidas las relaciones intra y extra-institucionales.

OBJETIVO

Desarrollar un **modelo sistémico de gestión de la Justicia Digital**, que permita identificar las dimensiones relevantes que no deben ser excluidas para el adecuado desarrollo de una plataforma de e-Justicia, que permita ejecutar los procesos y dar acceso a los servicios de justicia mediante la utilización de herramientas TICs, con énfasis en: (i) el nivel de despliegue de servicios On-line, (ii) el nivel de cobertura (de los servicios requeridos por los usuarios) y (iii) el nivel de usabilidad de las soluciones tecnológicas por parte de la población servida.

SINGULARIDADES DEL SECTOR JUDICIAL

A continuación se analizan algunas singularidades relevantes del Sector Judicial en el ámbito de la gestión, que son influyentes en el análisis del acceso a los servicios de justicia a través de interfaces tecnológicas. Los aspectos planteados⁶, contribuirán a dar un entendimiento general de los aspectos propios del sector, relevantes para el estudio del MGJD aquí desarrollado.

1. Las instituciones de justicia no son más especiales que cualquier otra del sector público, y se pueden aplicar a ella los mismos principios (estándares) de gestión institucional, bajo la debida consideración de sus particularidades organizacionales y culturales.
2. Particularmente en el sector judicial, existe una necesidad de profesionalizar las funciones administrativas (las que tradicionalmente no han recibido mucha atención por parte de sus autoridades), que guardan relación (entre otras) con: aspectos de diseño organizacional, mecanismos de control de gestión, estandarización de procesos y **definición de políticas informáticas**.
3. En el sector judicial, es de particular relevancia la coordinación inter-institucional, dado que los procesos judiciales normalmente incluyen la participación de más de un operador o institución del SAJ. La informatización de la información, dada esta condición, es de particular relevancia no solo para los operadores (o ejecutores de procesos) permitiendo el flujo y tratamiento de grandes volúmenes de información, sino también para las partes litigantes y ciudadanos que requieran cierto tipo de servicio judicial (el cual puede ir desde tener acceso a determinado tipo de información, hasta litigar *On-line*).
4. El sector judicial, a diferencia de otros, está exhaustivamente normado, lo que genera rigideces para la introducción o desarrollo de una gestión moderna. Esto impacta de manera relevante en la introducción de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, pues normalmente se requiere efectuar cambios legales para su adopción (como es el caso del expediente electrónico, la firma digital, notificación electrónica y litigación On-line –por citar algunos ejemplos-), introduciendo altas inercias en un entorno en el cual se requiere capacidad de innovación.

⁶ Referencia: “Qué tiene de singular la gestión judicial” de Juan E. Vargas, 2010.

5. La falta de profesionalización administrativa-gerencial en algunos casos y/o la excesiva normativización en otros, genera la falta o deficiente planificación en el sector. En el caso de las TICs, si bien son escasas la generación de planes y políticas informáticas institucionales, lo son aún más escasos los planes y políticas inter-institucionales, de alta relevancia en el sector judicial por su carácter de necesaria interoperabilidad (a través de sistemas y plataformas informáticas), entre operadores y organismos auxiliares.
6. Los actores claves de las instituciones de justicia gozan de independencia, con el fin de garantizar imparcialidad a las partes. Esta independencia, a juicio de las autoridades de las instituciones claves del SAJ, se entiende extrapolable de lo sustantivo de la función a lo meramente administrativo, lo cual conlleva a ineficiencias y rigideces de gestión. La necesidad de cambiar este paradigma de independencia administrativa a profesionalización administrativa, radica no solo en la necesidad de unificar y estandarizar procesos, que han demostrado ser eficaces y eficientes intra-institucionalmente, sino también inter-institucionalmente. Destacando aquí, la potencialidad de instrumentalizar los procesos judiciales con sistemas informáticos.

BENEFICIOS

A continuación, se analizan los múltiples beneficios introducidos por el modelo aquí desarrollado, destacándose los siguientes:

1. Identificar las dimensiones relevantes que permitan analizar de manera sistémica la implementación de las TICs en el Sector Justicia. Es decir, que dimensiones o aspectos relevantes se deben tomar en consideración a la hora de estudiar o proponer soluciones TICs, dadas su interrelación e interdependencia.
2. Proponer un modelo de gobierno electrónico del sector justicia (e-Justicia). Identificando los principales componentes de una plataforma tecnológica, que permitan generar relaciones entre: Justicia y Ciudadanos (J2C), Justicia y Empresa Pública/Privada (J2B) e interrelaciones (llamada interoperabilidad) entre instituciones operadoras del sector justicia (J2J).
3. Identificar y analizar los componentes más relevantes de una plataforma de servicios TICs, con énfasis en el acceso a la información y el acceso a la justicia de los ciudadanos. Identificar los componentes de J2C que promuevan un efectivo acceso a la información judicial y acceso a la justicia de los ciudadanos.
4. Desarrollar a partir del modelo propuesto, un sistema de [auto] evaluación de la Justicia Digital institucional, para Poderes Judiciales y Ministerios Públicos de los países de la Región. Instrumento que será aplicado por CEJA (dado su perfil de tercero imparcial, y experto conocedor del mecanismo de evaluación). Así mismo, las instituciones de interés podrán autoevaluarse –como parte de un proceso de mejora continua-, dado el carácter *de uso libre* del sistema o metodología de evaluación.

5. Contar con una estructura de análisis de implementación de TICs en el Sector Justicia, de tal manera que permita documentar buenas prácticas para su posterior difusión. La identificación de las dimensiones del modelo de Justicia Digital, así como de sus principales componentes o subdimensiones, permitirá la documentación estructurada de buenas prácticas, para su difusión a instituciones (a las cuales se les haya aplicado la metodología de evaluación, o no), que requieran ejemplos concretos.

PRINCIPIOS

Se establecen tres principios que serán promovidos por la aplicación del MGJD, a saber: (i) principios rectores, que trazan los lineamientos estratégicos generales de la aplicación del MGJD ; (ii) principios operativos, que tienen relación con la utilidad práctica de la aplicación del MGJD como herramienta de auto-evaluación; (iii) principios evaluativos, que comprenden condiciones específicas bajo las cuales se aplica el MGJD como herramienta de evaluación.

RECTORES

Transparencia: la aplicación del modelo motivará la provisión de información a la ciudadanía acerca de los servicios judiciales prestados, así como de los carentes y su condición futura de provisión. Permitirá visualizar acciones de desarrollo de políticas y leyes que permitan fomentarla/fortalecerla. Fomentará el uso de sistemas On-line para disponibilizar información referente a los procesos y decisiones. Promoverá la generación y divulgación de información de interés para los ciudadanos (tanto en la satisfacción como en la generación de demanda de información).

Participación: fomentará la participación ciudadana como vehículo para lograr mayores niveles de efectividad, eficiencia y mejora de la calidad de los servicios judiciales (procesos y decisiones). Fomentará la extensión de prestación de servicios judiciales, a los distintos colectivos de la sociedad, en particular sectores de población vulnerable. Fomentará la inter-operabilidad tanto en beneficio de los procesos judiciales, generando acceso a la información desvinculada y atomizada, como en la gestión del conocimiento. Promoverá la participación de otros actores (expertos), que alimenten al Sistema de Administración de Justicia (SAJ) con su experiencia e información colectiva. Motivará la generación de canales de comunicación para que otras agencias del Estado, puedan interactuar de manera ágil y directa con el SAJ.

Colaboración: fomentará la colaboración entre operadores y otras agencias relacionadas (públicas y privadas) para el desarrollo y uso de métodos, sistemas y herramientas innovadoras que permitan dar un mayor y mejor acceso a la justicia.

OPERATIVOS

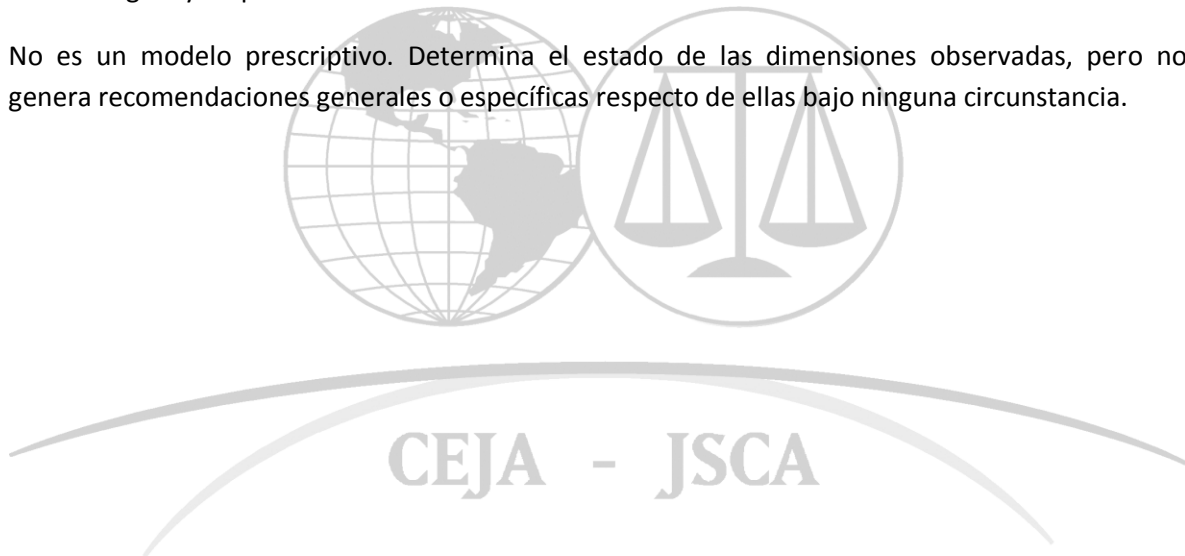
La aplicación del MGJD, ya sea en su modalidad de auto-evaluación como de evaluación por parte de un tercero neutral, permitirá:

- Mejorar la ejecución de los procesos judiciales (tiempo, forma, calidad)
- Generar valor en la dación de acceso a la justicia, para todos los grupos de interés (ciudadanos, operadores, así como otras agencias públicas o privadas)
- Desarrollo de mecanismos de participación ciudadana que permitan mejorar la calidad global de los servicios generados por el SAJ.
- Promover la comprensión de los factores y elementos que tienen una influencia decisiva en la obtención de niveles superiores de calidad.

EVALUATIVOS

El MGJD, corresponde a un modelo base de análisis que identifica las principales dimensiones de la Justicia Digital y no pretende constituirse en un estándar.

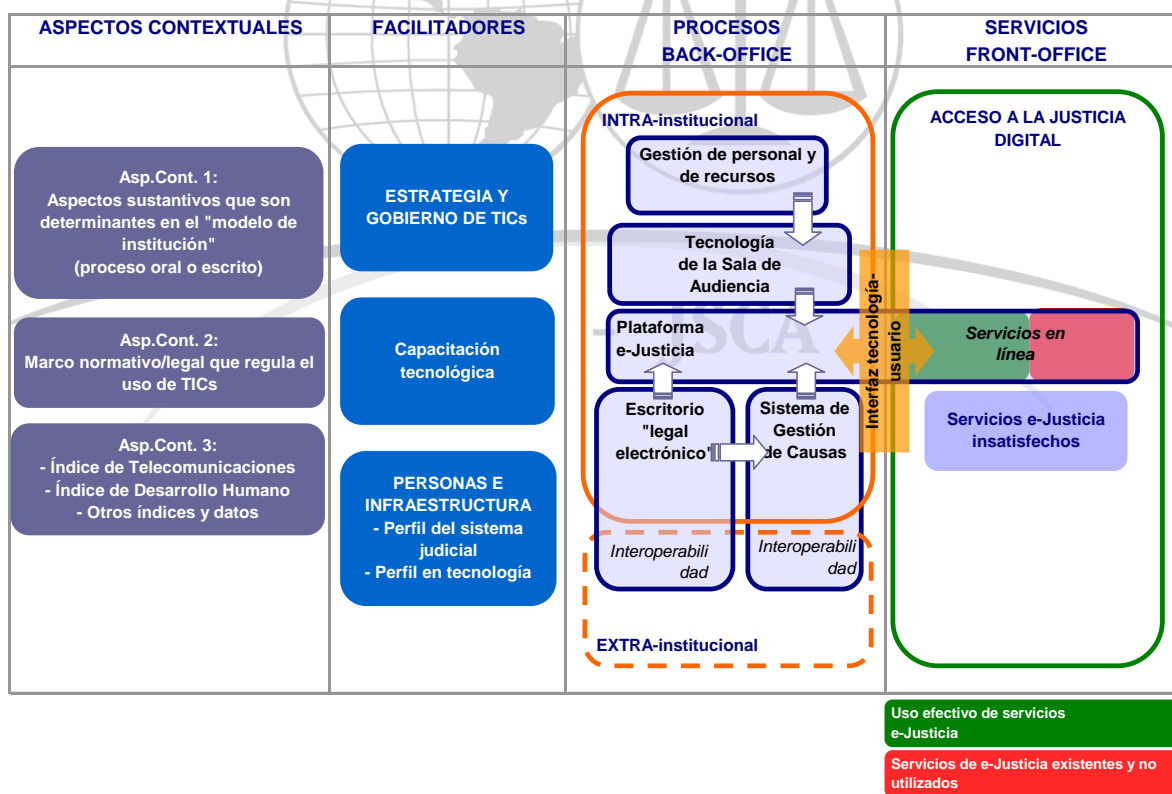
No es un modelo prescriptivo. Determina el estado de las dimensiones observadas, pero no genera recomendaciones generales o específicas respecto de ellas bajo ninguna circunstancia.



MODELO DE GESTIÓN DE JUSTICIA DIGITAL (MGJD)

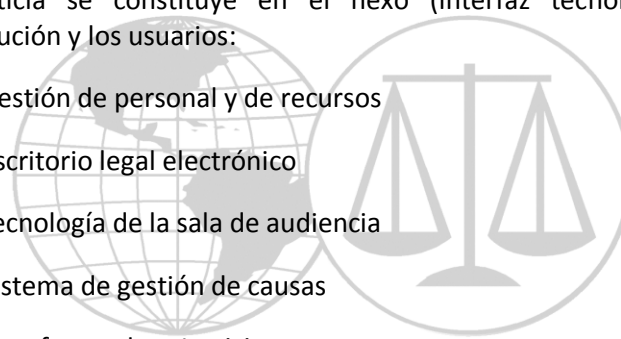
El modelo de gestión de Justicia Digital (ver gráfico adjunto), si bien basa su conceptualización en los modelos de gestión de calidad, incorpora varias características de análisis sistémico introducidas por distintos estudios y análisis de e-Gobierno, que fundamentalmente guardan relación con aspectos contextuales e información del *lado de la demanda* (es decir, como los ciudadanos utilizan estos servicios y que entienden por la maximización del valor público). Algunos documentos referenciales utilizados para su construcción:

- Metodología UN e-Gov
- “Digital economy rankings 2010, beyond e-readiness”, The Economist Intelligence Unit
- “Re-thinking e-Government services – user centered approaches-”, OCDE
- “Information and communications for development: extending reach and increasing impact”, 2009, World Bank. Development Data Group



Como se observa en la expresión gráfica del modelo, las principales dimensiones que deben estar presentes en el estudio de la Justicia Digital, son básicamente cuatro, las que a su vez están conformadas por ámbitos interdependientes (se habla de una relación sistémica entre ellos). Los cuales son:

1. **Dimensión de Aspectos Contextuales**, conformada por los siguientes ámbitos:

- 1.a Aspectos sustantivos que son determinantes en el “modelo de institución”
 - 1.b Marco normativo legal que regula el uso de las TICs
 - 1.c Índices de telecomunicaciones y desarrollo humano, entre otros
 2. **Dimensión de Facilitadores**, conformada por los siguientes ámbitos:
 - 2.a Estrategia y gobierno de TICs
 - 2.b Capacitación tecnológica
 - 2.c Personas e infraestructura
 3. **Dimensión de procesos o de *Back-office***, conformada por ámbitos que se desarrollan intra y/o extrainstitucionalmente y que en el caso de la Plataforma de e-Justicia se constituye en el nexo (interfaz tecnología-usuario), entre la institución y los usuarios:
 - 3.a Gestión de personal y de recursos
 - 3.b Escritorio legal electrónico
 - 3.c Tecnología de la sala de audiencia
 - 3.d Sistema de gestión de causas
 - 3.e Plataforma de e-Justicia
 4. **Dimensión de servicios o de *Front-office***, donde se observa la dimensión de Plataforma de e-Justicia, a través de la cual los diversos colectivos de usuarios tienen acceso a los servicios de justicia, y donde se identifica la necesidad (por parte de los usuarios) de contar con determinados servicios de e-Justicia inexistentes en la(s) interfaz disponible.
- 

Gráficamente, también se detalla la característica de muchas plataformas tecnológicas en cuanto a su usabilidad (ver áreas verde y roja en la Plataforma de e-Justicia, Servicios de *front office*): el número y características de los servicios On-line (que pueden ir desde una excesiva sofisticación a la nula satisfacción de las reales necesidades de los usuarios), determina que no siempre sean usados en un cien por ciento. La OCDE, habla en su publicación “*Re-thinking e-Government services – user centered approaches-*” de 2009, de la comparación entre el nivel de sofisticación de los servicios públicos prestados *On-line* y de su nivel de uso por parte de los ciudadanos.

Generalidades del MGJD

- Los aspectos Contextuales, corresponden a condiciones de borde y son aspectos exigibles a nivel global (SAJ). Es decir, esta dimensión conformada por ámbitos sustantivos, de

marco normativo/legal y de índices asociados a e-Gov, tiene impacto a nivel estructural. Sus particulares características (relativas a cada país analizado), permitirán efectuar análisis de la capacidad de apalancamiento que puedan efectuar sobre el resto de los ámbitos de análisis del modelo.

- Los aspectos facilitadores, por otro lado, tienen un efecto apalancador sobre los procesos ejecutados y los servicios prestados, pero a un nivel de gobierno de TICs. Es decir, la alta dirección institucional tiene pleno control sobre ellas, correspondiendo a dictaminar estrategias y políticas. Este ámbito comprende las siguientes dimensiones: (i) Estrategia y gobierno de TICs; (ii) Capacitación tecnológica y (iii) personas e infraestructura.
- En el ámbito de Procesos de *back-office*, destaca la **interoperabilidad** necesaria entre las instituciones del Sistema de Administración de Justicia en el marco de la existencia de una plataforma digital de ejecución de procesos judiciales. Esta, es altamente relevante en el contexto de la ejecución de procesos judiciales, ya que la *agregación de valor* en los servicios de justicia requeridos, se genera con la participación de distintas instituciones operadoras, cada una en su ámbito específico de independencia administrativa-procesal/jurisdiccional.
- Se hace cargo del análisis de uso efectivo y servicios insatisfechos de la ciudadanía (se habla del análisis del “lado de la demanda”), en el marco de la existencia de una plataforma digital de dación de servicios judiciales.
- La plataforma digital de ejecución de procesos y prestación (o dación) de servicios judiciales, será conocida como “plataforma de e-Justicia”.

Definición de dimensiones y ámbitos de análisis

A continuación se describen las dimensiones y ámbitos planteados en el modelo de análisis de la Justicia Digital, diseñados para ser aplicados a nivel institucional (Poderes Judiciales y Ministerios Públicos) por cada país abordado (previa identificación de que instituciones del SAJ y que colectivos de usuarios, serán estudiados).

1. Dimensión de Aspectos Contextuales

Corresponde al análisis de las condiciones de borde jurisdiccionales: referentes a la existencia de procesos de reforma (procesos orales y/o escritos), y estructurales: marco normativo legal en el ámbito de e-Gov (si este es acogido por el sector judicial), indicadores de desarrollo humano y de TICs, que en conjunto constituyen una barrera de entrada a los servicios de justicia vía electrónica. Es de aplicación a nivel institucional.

1.a Aspectos sustantivos que son determinantes en el “modelo de institución”: corresponderá a la identificación y descripción del tipo de procesos (orales y/o escritos) instaurados en un determinado país.

1.b Marco normativo legal que regula el uso de las TICs: dada la independencia de las instituciones del sector judicial, podrá corresponder a la identificación y descripción tanto de marcos normativo legales de e-Justicia de una o más de las instituciones del SAJ, como alternativamente –si correspondiese- al análisis de la adopción [al sector judicial] de políticas de e-Gov existentes en un determinado país. También hace referencia a la regulación del uso de: expediente electrónico, firma digital (simple o avanzada), políticas de interoperabilidad (Web services, conexiones dedicadas, etc.), notificación electrónica, litigación *On-line*, etc.

1.c Índices de telecomunicaciones y desarrollo humano, entre otros: se considera el análisis de múltiples indicadores de las condiciones estructurales para la implementación de interfaces tecnología-usuario que permitan la prestación de servicios de Justicia. Por mencionar algunos: Índice de Desarrollo Humano, Índice de e-Gov, indicadores geopolíticos (población, % población urbana, PIB per-cápita, crecimiento del PIB), indicadores del sector de telecomunicaciones (regulación, nivel de competencia, acceso, uso, calidad, económicamente asequibles). Como referencia, se tomarán las publicaciones más actualizadas de: “United Nations E-Government Survey”, publicado por United Nations Department of Economic and Social Affairs y “Information and communications for development: extending reach and increasing impact”, publicado por Global Information & Communication Technologies Dept, World Bank⁷.

2. Dimensión de Facilitadores

Corresponde a esta dimensión el análisis de la estrategia y gobierno de las TICs, así como a aspectos de capacitación tecnológica de funcionarios (y eventualmente de determinado tipo de usuarios, por ejemplo litigantes), perfil del sistema judicial (particularmente referente a recursos humanos del SAJ) y perfil tecnológico del sistema judicial (hardware y software disponible). Es de aplicación a nivel institucional.

2.a Estrategia y gobierno de TICs: corresponde a la identificación y análisis de las políticas y estrategias informáticas, su nivel de desarrollo y efectiva implementación, tanto a nivel institucional como de manera coordinada entre organismos operadores del SAJ

2.b Capacitación tecnológica: guarda relación con el levantamiento de la existencia y aplicación de políticas de capacitación, tanto de funcionarios como de usuarios clave para la prestación de servicios judiciales. Adicionalmente con la determinación del nivel de conocimiento (alfabetización tecnológica) de ambos actores relevantes.

2.c Personas e infraestructura: las personas y los recursos informáticos disponibles, son de alta relevancia para la determinación de la capacidad productiva de las instituciones del SAJ, así como para la determinación de eficiencias (o ineficiencias), bajo condiciones de volumen de funcionarios judiciales y administrativos, así como de la capacidad tecnológica instalada (tanto de hardware como de software).

⁷ Pasan a tomar relevancia aspectos tales como: con un bajo nivel de conexiones de Internet a nivel nacional, se reduce la posibilidad de interactuar con las páginas Web en general. Si no existe banda ancha (o esta tiene limitaciones de operación), desincentiva la generación de trámites electrónicos. A diferencia del crecimiento exponencial del uso de la telefonía móvil, no se generan aplicaciones (o tantas como debiesen haber), para esta tecnología de uso masivo, y transversal, entre la población.

3. Dimensión de procesos o de Back-office

Tiene relación con los sistemas y recursos tecnológicos, así como con sus aspectos administrativos (personas, infraestructura, sistemas, etc.), que permiten (o instrumentalizan) la ejecución de procesos judiciales que derivan en servicios para la ciudadanía, en los que destacan: gestión de personal y de recursos, con relevante impacto en el funcionamiento de las salas de audiencia (en sistemas judiciales reformados), las que a su vez cuentan tecnología de apoyo que en algunos casos puede estar ligada a la plataforma de e-Justicia, tal como lo están, el escritorio legal electrónico de los jueces (conformado por jurisprudencia, bases de datos, motores de búsqueda, etc., que coadyuvan a la toma de decisiones judiciales) y los sistemas de gestión de causas. Una característica relevante de estos últimos dos sistemas, corresponderá a la existencia o no de interoperabilidad electrónica, básica para la ejecución de procesos en la cual participan varias instituciones del SAJ. Es de aplicación a nivel institucional.

3.a Gestión de personal y de recursos: corresponde al análisis del tipo de tecnología para la gestión de personal y de recursos (de particular relevancia en la gestión de audiencias), así como para manejar, monitorear y pronosticar la necesidad de recursos y para medir la eficiencia de los mismos (personal y financiero).

3.b Escritorio legal electrónico: tiene relación con la determinación de que información se puede recuperar electrónicamente (a través de bases de datos, motores de búsqueda, jurisprudencia electrónica, etc.), y qué tipo de tecnología (procesadores de texto, dictado, reconocimiento de voz, etc.) se utilizan para crear documentos y/o formularios electrónicos, que coadyuvan a la toma de decisiones judiciales.

3.c Tecnología de la sala de audiencia: se busca identificar la tecnología que es usada específicamente en las salas de audiencias, tal como sistemas de soporte para la litigación y tecnología para manejar y presentar evidencia, así como el registro y acceso a los respaldos electrónicos de las audiencias.

3.d Sistema de gestión de causas: corresponde al levantamiento (registro) de información de la tramitación de causas judiciales y sus interfaces (o aplicaciones) de acceso tanto para la ejecución de los procesos judiciales (interoperabilidad) como para la litigación en línea. Como por ejemplo: preparación de documentos, administración de agenda, estadísticas de casos, reportes de gestión, etc.

3.e Plataforma de e-Justicia: corresponde al análisis acerca de las herramientas o sistemas utilizados para proveer servicios de justicia o relacionados a la ciudadanía. Podrán formar parte de ella, o alimentarla con información, los siguientes sistemas: (i) sistemas de registro y difusión de las salas de audiencia, (ii) escritorio legal electrónico, (iii) sistema de gestión de causas. Su relevancia radica en la efectividad de esta interfaz(ces) tecnología-usuario, para que los diversos colectivos de usuarios tengan acceso a los servicios de justicia disponibles.

4. Dimensión de servicios o de Front-office,

Como ya se mencionara, en esta dimensión se observa la dimensión de Plataforma de e-Justicia, a través de la cual los diversos colectivos de usuarios tienen acceso a los servicios judiciales, y donde se identifica la necesidad (por parte de ellos) de contar con determinados servicios de e-Justicia inexistentes en la(s) interfaz disponible.

Como colectivos de usuarios, podrán considerarse los siguientes: (i) usuarios del sistema (principalmente abogados litigantes o representantes legales), (ii) investigadores del Sistema Judicial, (iii) medios de comunicación social, (iv) sociedad civil (ciudadanía: distinguiéndola por ejemplo entre población urbana o rural, con alguna discapacidad física, etc.) o representantes civiles en general.

ANÁLISIS SISTÉMICO DE LA e-JUSTICIA

En un marco de análisis holístico e integrador, las dimensiones del MGJD se relacionan entre sí de manera sistémica para la generación de lo que N.K. Hanna define como “e-Desarrollo”⁸. Es decir, la forma en que se establecen las relaciones entre e-Gobierno y e-Sociedad, de manera tal que, fomenten el desarrollo de políticas e instituciones que promuevan la adopción y difusión de las TICs. Una visión sistémica, aumenta la conciencia pública de los líderes respecto a la necesidad de desarrollar no solamente las plataformas tecnológicas –generando en muchos casos tecnología “inerte”-, sino mas bien, anteceder medidas tales como: e-Alfabetización de usuarios y servidores públicos, traspaso de conocimientos técnicos especializados entre operadores (para la promoción de competencias técnicas locales), capacitación de servidores públicos en aspectos de e-Gobierno y e-Sociedad, fortaleciendo así, con todo, el vínculo entre operadores(proveedores) y usuarios de los servicios de Justicia.

Este enfoque, permite cerrar la brecha en lo que la OCDE define como el uso efectivo de servicios públicos On-line y el nivel de sofisticación de los mismos provistos por los operadores públicos.

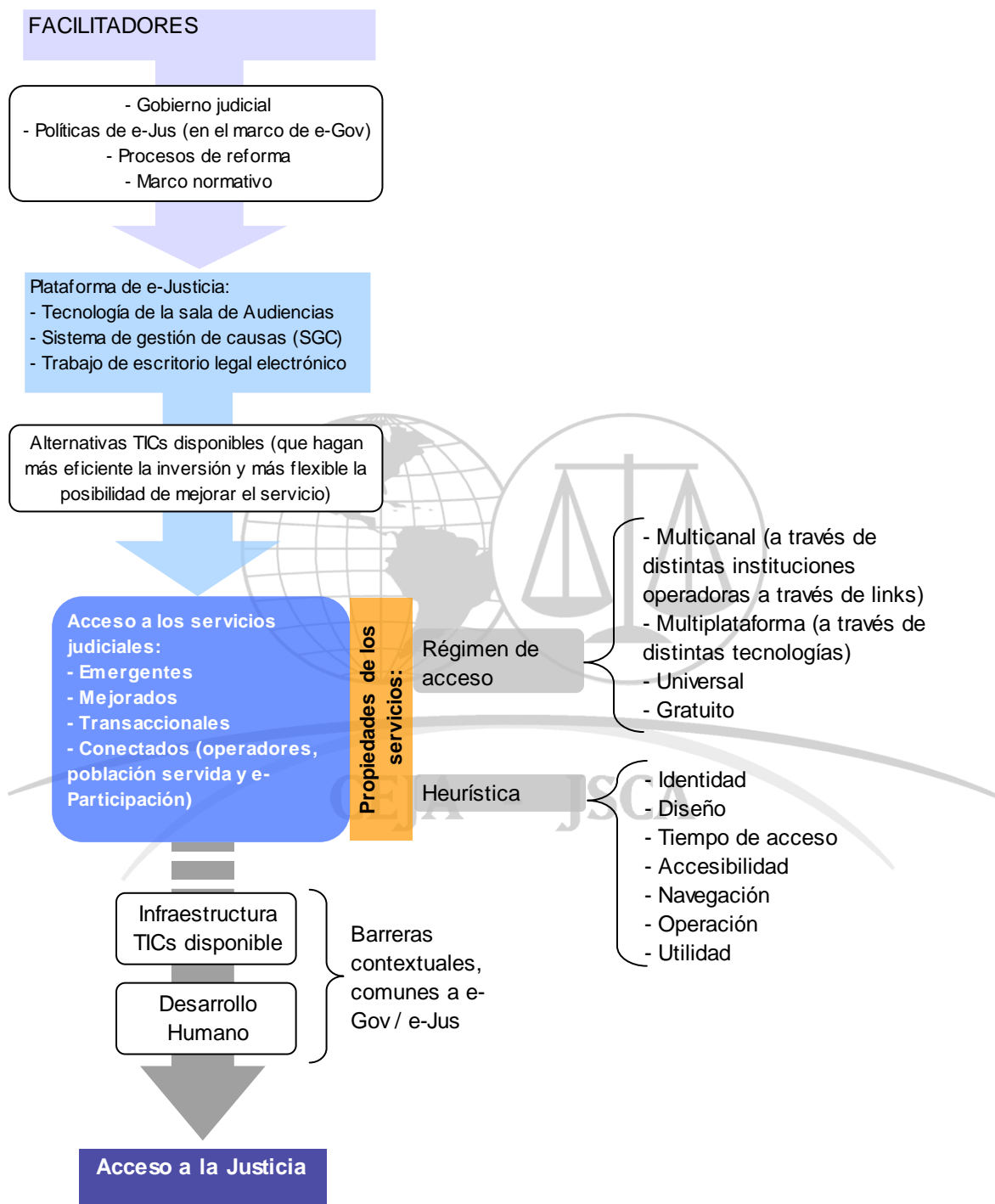
Así, se propone abordar la problemática de Acceso a la Justicia, conjugando las siguientes visiones:

- Sistémica: integrando los componentes más relevantes de e-Gov y e-Sociedad y
- Generación de servicios ad-hoc y uso efectivo de servicios On-line: lo que requiere de una gestión del back-office a partir de las relaciones y e-Participación efectuadas en el front-office.

Necesariamente, deben darse ambas de manera simultánea, pues la primera significa generar los basamentos para el fortalecimiento de una sociedad de la información, que cuenta entre sus múltiples beneficios con dar mayor acceso a distintos colectivos -entre ellos sectores de población vulnerable-, y la segunda, corresponde a la operativización de la e-Justicia como contribución a la formación de sociedades democráticas.

Tomando como referencia las dimensiones componentes del MGJD, y desarrollando lo expuesto anteriormente, la expresión gráfica del tratamiento sistémico de la e-Justicia es la siguiente:

⁸ Pág. 245 y siguientes, “Transforming Government and Building the Information Society”, N.K. Hanna, 2010.



Se describen todos los aspectos y sus vínculos que permitan generar acceso a la justicia. Desde aspectos que guardan relación con el entorno influyente (infraestructura y políticas digitales nacionales), pasando por aspectos estratégicos (que definen políticas y planes institucionales), aspectos organizativos (capacitación, recursos), operativos (back-office) y prestación de servicios (front-office).

No se profundiza en aspectos técnicos, tales como características tecnológicas (open-software, Cloud-computing), solo en su dimensión de eficiencia, cuestionando si es la tecnología más efectiva y eficiente, que sea factible obtener con los recursos institucionales.

La relación sistémica, puede explicarse mediante el uso de la siguiente analogía “el objetivo de una vivienda”: ser un espacio habitable que permita guarecerse. La calidad y la eficiencia de esta función, está dada por múltiples factores, que guardan relación con básicamente 4 componentes: calidad del terreno, calidad del diseño, calidad de la estructura y materiales y confort de los espacios para el(los) habitante(s). Algunos de estos elementos están más o menos relacionados con el usuario, pero no hay duda que todos ellos inciden en la calidad global de la vivienda. Pero es notable, que a diferencia de la calidad del terreno, diseño y estructura, el confort es propio de cada usuario. Lo que es cómodo para uno, no necesariamente lo será para otros. Si los asociados a la seguridad de los habitantes es tan más o menos resueltos, los aspectos de habitabilidad o confort, pasan a tener mayor relevancia. Es claro que inciden aspectos culturales y sociales complejos, asociados a las particulares necesidades -como en todo sistema complejo-, pero siempre destacan determinado tipo de variables sobre las cuales se debe poner mayor atención para el cumplimiento de los objetivos.

En el caso del MGJD también destacaremos 4 componentes claves (lo cual es una coincidencia): Aspectos de entorno, políticas y estrategias institucionales, aspectos organizacionales y back/front office. La variable en este caso que genera el equivalente a “confort y habitabilidad” en el usuario de los servicios de justicia es la relación back/front office, pero claramente los otros tres son determinantes al momento de definir un acceso a la justicia de calidad. Puede ser cuestionable llegar a su completa estandarización y normativización, pero es indiscutible que debe contar con características básicas que permitan hacerlo más efectivo y eficiente. La tendencia en países desarrollados es la implementación de políticas y estrategias digitales nacionales y/o sectoriales⁹, situación deseable para los países de nuestra Región, algunos de los cuales ya se han embarcado en iniciativas digitales nacionales¹⁰, subnacionales, sectoriales y/o institucionales.

Con este enfoque de análisis, a continuación se identifican las relaciones entre los diversos componentes del MGJD que se consideran más relevantes y sobre los cuales las instituciones del Sistema de Administración de Justicia deben poner énfasis con el fin de cumplir el objetivo de generar acceso a los servicios de Justicia y que son influyentes en la construcción de los instrumentos de evaluación de la e-Justicia propuestos.

⁹ Caso “e-Justicia” de países europeos

¹⁰ Caso de Colombia

Relación entre aspectos Contextuales y Facilitadores

En esta relación sistémica, se plantea que los aspectos Facilitadores, tales como las políticas, estrategias y gobierno de TICs, deben tomar en consideración aspectos contextuales del macroentorno y del microentorno que sean incidentes en ellas.

Aspectos contextuales del Macroentorno:

- Infraestructura de Telecomunicaciones, que incide en los niveles de acceso de la población a los servicios prestados a través de las TICs. Por ejemplo, aspectos tales como: nivel de acceso y uso de TICs (telefonía fija y móvil, Internet, Televisión, etc.), calidad/cobertura y asequibilidad (económica).
 - La población objetivo deben contar con acceso a las TICs utilizadas por los proyectos de e-Justicia
 - Si la población objetivo no tiene acceso a TICs necesarias para la prestación de servicios, se debe buscar la forma de proveérselas
- Capacidad de uso de TICs por parte de la población. Que comprende aspectos de Desarrollo Humano, en lo general, y alfabetismo informático y capacitación de los prestadores de servicios en lo específico.
- Los procesos judiciales imperantes (escritos o inquisitivos y/u orales), y los procesos de modernización en curso o en planes de implementación futuros.
- El marco normativo y legal que regula el uso de TICs específicamente en el Sector Judicial. Por ejemplo, referente a expediente electrónico, firma digital, funcionalidad permitida a los sistemas de gestión de causas, sistemas de interoperabilidad, etc. Así mismo, referente a leyes que protejan la privacidad, seguridad y validez legal de interacciones electrónicas.

Aspectos contextuales del Microentorno:

- Al modelo institucional (de las instituciones del SAJ de interés). Por ejemplo, con o sin especialización de funciones administrativas y funciones de apoyo; también debe relevarse el estado de optimización o modernización de los procesos internos (condición *sine qua non* para la implementación eficiente de TICs).
- Capital humano del SAJ/Institución.
 - Perfil de las personas que trabajan en el SAJ/instituciones judiciales, su nivel de conocimiento y dominio de las TICs para el desarrollo de sus funciones.
 - Capacitación tecnológica (e-Alfabetización), de los funcionarios del SAJ/instituciones judiciales, como parte fundamental del programa de e-Justicia

- Política de inversión en TICs del SAJ/Institución. Tiene relación con los niveles de inversión en equipos (hardware), software y personal del área informática.
- Infraestructura de TICs disponible en el SAJ/institución. Tiene relación con aspectos de arquitectura informática (PC/Dumb terminals, Servidores/Nube, sistema operativo, bases de datos, características de seguridad, etc.)

Relación entre aspectos Facilitadores y Procesos de back-office¹¹

Esta relación sistémica es directa (aunque no siempre gestionada *bis a bis* con las políticas, estrategias y planes desarrollados), pues el Plan Estratégico y Gobierno de TICs es determinante en la ejecución de los procesos de back-office o internos, tanto en su dimensión de programación y estandarización de ejecución de actividades realizadas con el soporte de TICs, como en la relativa a la estructura organizativa que las ejecuta y la gestión propia de su administración.

En esta relación, es importante poner énfasis respecto que los procedimientos de back-office, hayan sido debidamente revisados y ajustados/modernizados para la adecuada implementación de TICs de soporte –siempre de manera alineada con el Plan Estratégico Informático-.

Los aspectos Facilitadores, pueden agruparse en los siguientes:

- Existencia de una iniciativa de implementación de e-Justicia con una visión y objetivos claros, soportada por la voluntad política de las autoridades institucionales (un pre-requisito para esto, es que las autoridades entiendan el e-Desarrollo) y la existencia de recursos suficientes para su ejecución. Los objetivos deben estar alineados con:
 - Existencia de e-Liderazgo, ya sea en la figura de una o más autoridades de instituciones del SAJ o a nivel institucional, a través de la creación de un área específica de e-Justicia (que no necesariamente corresponderá a un área Informática, dado su carácter más estratégico que operativo).
 - Fomento de servicios de justicia *conectados* entre J2J, J2C Y J2B
 - Prestación de servicios de justicia ciudadano-céntricos:
 - Tratamiento del ciudadano como cliente (al cual se le prestan servicios de justicia)
 - Identificación y estratificación de colectivos de usuarios con diversas necesidades e intereses

¹¹ Basado en “Roadmap for e-Government in the Developing World, 10 questions e-Government readers should ask themselves”, The working group on e-Government in the Developing World, Pacific Council on International Policy, 2002.

- Contribución al fortalecimiento de una “sociedad de la información”
- Medidas anti-corrupción, basadas en transparencia (existencia de políticas de acceso a la información), rendición de cuentas y publicación de jurisprudencia
- Existencia de un plan de comunicaciones de la visión y objetivos de e-Justicia, que incluya tanto a otras instituciones del SAJ como a la ciudadanía. Las iniciativas deben ser:
 - Inclusivas de actores relevantes (tales como autoridades de otras instrucciones públicas o privadas)
 - Ejecutadas de manera segmentada -de acuerdo al público objetivo-
 - Considerar la utilización de múltiples medios de comunicación, para publicitar los proyectos, y a sí promover el uso de los servicios desarrollados (Nota: un bajo nivel de uso de los servicios TICs desarrollados, eventualmente no permitirán generar beneficios –justificar los costos-).
- Adecuado conocimiento de las condiciones de macroentorno, salvando las barreras de las limitaciones a través de iniciativas innovadoras, de tal forma que permitan planificar y desarrollar aplicaciones específicas que satisfagan las necesidades de los usuarios.
- Existencia de una Política de financiamiento de las iniciativas de e-Justicia, que para tener efectivo impacto deben ser a nivel del SAJ.
- Existencia de una política (o acuerdo marco) interinstitucional para la implementación de e-Justicia a nivel del SAJ. Esta política debe tomar en consideración aspectos de: liderazgo (que institución o autoridad lidera la iniciativa), aspectos financieros, niveles de coordinación, desarrollo e implementación de políticas o acuerdos marco y estructura organizacional (personas) que se harán cargo de su implementación y desarrollo. Algunos aspectos de relevancia en este contexto son:
 - Existen iniciativas de e-Justicia que son tomadas en cuenta (analizadas y evaluadas) por las estructura de liderazgo
 - Existen estrategias para lidiar con la resistencia al cambio, la inercia de estructuras y procesos burocráticos y la complejidad de proyectos que requieren múltiples ajustes e iteraciones
 - Los puestos técnicos clave de las estructuras operativas están “blindados” ante cambios e influencias políticas
 - Se promueven alianzas con terceros, validados por la ciudadanía (que no necesariamente formen parte del sector público), para la generación/mantenimiento de “momentum” que permita impulsar/mantener iniciativas de e-Justicia. Aspecto muy relevante ante situaciones de rotación de las estructuras de liderazgo.

- Generación de iniciativas [exitosas] de e-Justicia, previniendo la duplicación de esfuerzos y aprovechando las economías de escala, para lo cual deberá prestarse atención a los siguientes aspectos:
 - Articular una comisión o mesa de coordinación interinstitucional en materia de gasto en TICs.
 - No invertir un tiempo excesivo en el desarrollo de estrategias y planes de trabajo
 - Programar de manera ambiciosa pero implementar de manera discreta (“pensar en grande, comenzar en pequeño y escalar rápidamente”)
 - Determinar el estado actual de TICs disponibles y su nivel de uso
 - Conocer los proyectos de e-Government de otras agencias del Gobierno, su enfoque centralizado y/o descentralizado, resultados y obstáculos a los cuales se ven (o vieron) enfrentados
 - Identificar casos [y sus razones] de éxito. Y también identificar los parámetros y particularidades locales para su óptima adaptación.
 - Cuál es el gasto en TICs de otras agencias del Gobierno, particularmente de las instituciones que conforman el SAJ
 - Tipos de plataformas utilizadas y su nivel de compatibilidad
 - Definición de indicadores de línea base que permitan efectuar seguimiento de las distintas iniciativas
 - Alinear los proyectos de e-Justicia de acuerdo a las necesidades [cambiantes] de los usuarios. Se busca beneficiar a la mayor cantidad de ciudadanos, sin omitir colectivos particulares con menores posibilidades de acceder a los servicios prestados vía TICs.
 - Efectuar proyectos piloto [a modo de “quick wins” y como impulsores de cambios de más largo plazo y fortalecedores de los procesos de planificación], siempre que el tiempo y los recursos lo permitan.
- La administración efectiva de proyectos de e-Justicia, determinante en la consecución de resultados exitosos, debe considerar los siguientes aspectos:
 - Formación de un área institucional que desarrolle proyectos/iniciativas de e-Justicia, con estabilidad de largo plazo. Es decir, con asignación presupuestaria y de recursos para su funcionamiento.

- Formalizar la creación de un área institucional e interinstitucional (a nivel de SAJ), con la autoridad legal y administrativa sobre proyectos de TICs, de tal forma que permita logros a nivel político y gerencial/operativo.
 - Esta medida en particular, deberá tener entre sus múltiples objetivos el establecimiento de: (i) infraestructura tecnológica estándar, (ii) políticas de TICs interinstitucionales y (iii) sistemas de seguridad de datos y de interoperabilidad robustos.
- Evaluar rigurosa y regularmente el progreso de los proyectos de e-Justicia, en particular la correspondencia entre objetivos y resultados.
- Generar políticas de rendición de cuentas del progreso de los planes y proyectos de e-Justicia, a todos los actores relevantes (a nivel político, del SAJ, ciudadanía y organismos no-gubernamentales). Este deberá estar basado en los siguientes aspectos clave:
 - Establecer criterios de rendimiento global, tales como: volumen de transacciones electrónicas diferenciadas por área geográfica (jurisdicción), tiempo de respuesta promedio a consultas, número y/o porcentaje del total de servicios judiciales entregados a través de la plataforma de e-Justicia, reducción en los tiempos de tramitación, reducción en los costos para los ciudadanos y para el fisco, incremento en el acceso a servicios de justicia en áreas donde se evidencia un mayor uso de la plataforma de e-Justicia, entre otros.
 - Apoyarse en procesos de benchmarking, utilizando índices comparativos tal como el aquí desarrollado
- Una iniciativa de e-Justicia “ciudadano-céntrica”, debe poner el acento en aspectos de planificación de proyectos de TICs que no solamente definan la visión y prioridades, sino que también consideren los siguientes elementos clave:
 - Desarrollo de aplicaciones en base a herramientas Open-source, interfaces desarrolladas en lenguaje ciudadano, guías de usuario y materiales de e-learning. En particular, las interfaces con lo usuarios, deben contar con los canales adecuados que aseguren accesibilidad y asequibilidad.
 - Desarrollo de competencias: basada en una planificación de “construcción de capacidad”, cuya implementación, se verá traducida en programas de capacitación a todo nivel (funcionarios y usuarios). Para ello, se deberán tomar algunas medidas que enfrenten las resistencias organizacionales, tales como:

- Entender el origen de las posibles resistencias (baja alfabetización informática, temor a la obsolescencia funcionaria, etc.) e implementar planes que las atiendan.
 - Conseguir apoyo de funcionarios judiciales y administrativos a nivel de jefaturas.
 - En general, desarrollar planes de “gestión del cambio”, considerando: comunicación de los objetivos del programa, entrenar a los líderes de las áreas funcionales no solo en aspectos de e-Justicia sino también en aspectos de gestión del conocimiento, recibir retroalimentación de los funcionarios, generar sistemas de incentivos/desincentivos.
- Establecimiento de un marco normativo-legal de e-Justicia: establecer un marco legal que soporte los objetivos de las políticas y estrategias de e-Justicia.
 - Financiamiento en el largo plazo de las iniciativas (planes) de TICs y e-Justicia trazados.

Relación entre Procesos de back-office y de front-office

- Compartir con otros operadores y con la ciudadanía los resultados de diagnósticos y planes de implementación de TICs, como una manera de construir consensos y generar cambios culturales (de uso y requerimiento de servicios).
- Transparentar los procedimientos judiciales a la ciudadanía, lo que motiva:
 - Documentar estándares de procedimientos. Útiles para su extensión a programas de capacitación.
 - Publicar jurisprudencia
 - Documentar estándares de calidad de los profesionales y personal administrativo
- Efectuar encuestas ciudadanas para determinar las necesidades urgentes de servicios de justicia, pero siempre asumiendo un rol pro-activo en la provisión de servicios (se habla que el SAJ, “siempre debe estar un paso más adelante que las necesidades de los ciudadanos”).
- Reconocer a sectores de la ciudadanía y organizaciones no-gubernamentales como aliados en el desarrollo y actualización permanentes de las plataformas de e-Justicia. Se habla de colaboración pero no de completa delegación o externalización. Sería deseable, constituir consejos con participación ciudadana en estas materias. Nota: se habla de la “ciudadanía”

de manera genérica, abarcando a individuos y grupos de la sociedad civil, así como instituciones públicas y privadas.

- El desarrollo de procesos de Back-office, debe tomar en cuenta que:
 - El desarrollo de e-Justicia, es para dar mayor acceso a los servicios de justicia a los ciudadanos vía interfaces tecnología-usuario. Por lo cual, los múltiples servicios deben desarrollarse tomando en cuenta sus particulares necesidades (para lo cual se requiere encuestarlos), con el fin de ser efectivos en su entrega. Se dice que, todo proyecto de e-Justicia, para reducir sus riesgos de implementación, deberá tener experiencias piloto, con la participación (anónima) de la población objetivo, antes de embarcarse en las soluciones definitivas y/o a mayor escala.
 - La plataforma de e-Justicia no solamente cumple funciones de dación de servicios de justicia, sino también debe permitir el constante y frecuente diálogo participativo e interacción con los diversos colectivos de usuarios y ciudadanos.
 - La participación ciudadana, no solo debe quedar como declaración de buenos principios, por lo cual, los recursos y la misma plataforma de e-Justicia deben estar preparados para satisfacer diversas y elevadas demandas de múltiples servicios de justicia, de lo contrario, se pierde credibilidad, consecuencia que puede ser difícil (y costosamente) recuperable.

IDENTIFICACIÓN DE LAS BARRERAS DE ACCESO A LA JUSTICIA DIGITAL

CEJA - JSCA

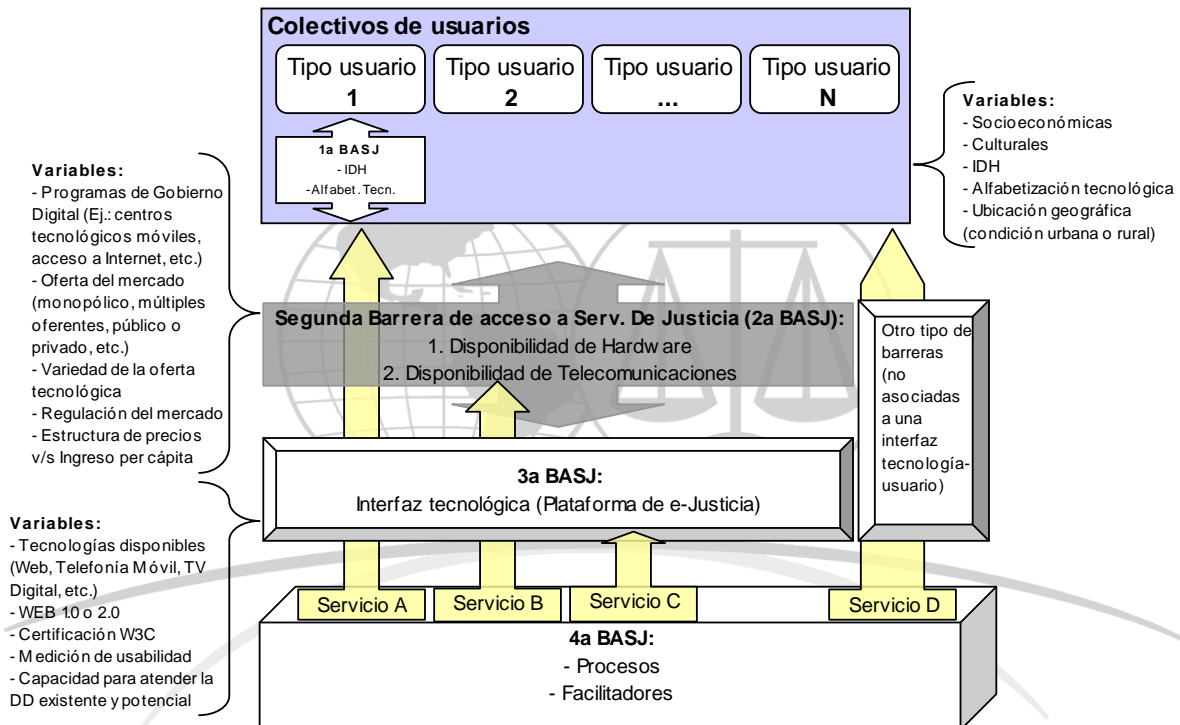
A continuación se plantea un modelo de identificación de “barreras de acceso a la Justicia Digital”, basado en el MGJD, que permite señalar los principales aspectos sobre los cuales se debe poner atención para el desarrollo de una plataforma de e-Justicia, que como ya se tratara extensamente, no solamente tiene relación con la interfaz tecnológica (sitio Web, aplicación para teléfono móvil, etc.), sino también con las dimensiones de aspectos “facilitadores” y de “Back-office”, los cuales en definitiva determinan la experiencia del usuario en el proceso de acceder a los múltiples servicios de justicia.

La razón de analizar “las barreras de acceso a la justicia digital”, pone énfasis en la descripción de las dimensiones contextuales e institucionales, y la forma en la cual se han venido desarrollando tradicionalmente: “sector judicial – céntrico”, es decir, con una mirada de lo que a las instituciones de justicia les parece adecuado en la ejecución de estrategias organizacionales, procesos y servicios (visión tradicional de un sector público, con altas inercias organizacionales y procesos burocráticos). A diferencia de un enfoque “ciudadano-céntrico”, donde lo que pasa a tener valor son las particulares necesidades de los usuarios, generando no solamente ajustes en las interfaces tecnología-usuario, sino también en cambios organizacionales profundos.

En el gráfico de la página siguiente, se detalla lo siguiente:

- Se identifican cuatro tipos de servicios hipotéticos prestados por una determinada institución: A, B, C y D. Que pueden ser de diverso tipo, por ejemplo: desde presentar una demanda a solicitar información o estadística judicial. Los servicios A, B y C, están diseñados para ser entregados a través de una interfaz tecnología-usuario (por ejemplo una página Web) y el servicio D es entregado de manera presencial.
- Tales servicios son demandados por los colectivos de usuarios existentes, que van del tipo 1 a N (por ejemplo: abogados litigantes, centros de investigación, periodistas, representantes ciudadanos, etc.).
- Para la adecuada entrega de tales servicios se identifican, las siguientes cuatro barreras de acceso a servicios de justicia (BASJ), relacionadas con e-Justicia (de lo general a lo específico):
 - Dos de ellas corresponden a aspectos contextuales: (i) 1ª BASJ, tiene relación con aspectos de desarrollo humano, tales como alfabetización tecnológica, aspectos culturales, socioeconómicos y de ubicación geográfica (urbana o rural, lo que determina un mayor o menor acceso a infraestructura de comunicaciones) y (ii) 2ª BASJ, que guarda relación con aspectos de e-Gov, tales como: disponibilidad de hardware e infraestructura de telecomunicaciones, que a su vez están influenciadas por las variables señaladas en el gráfico (programas de Gobierno Digital, tipo de oferta del mercado, etc.).
 - Las dos siguientes, dependen derechamente de las instituciones judiciales: (i) 3ª BASJ, que corresponde a las características de la interfaz tecnología-usuario, que normalmente no cumplen con las condiciones de *usabilidad* básicas o que tienen serias carencias en la vinculación entre el back-office (procesos) y el front-office, transformándose en una efectiva barrera para que los ciudadanos, accedan a los servicios de justicia disponibles vía electrónica y (ii) 4ª BASJ, que corresponde a la visión “sector judicial-céntrico”, que determina políticas, normativas-leyes, estrategias, procesos judiciales, normalmente alejados de resultados efectivos que satisfagan las necesidades de los usuarios/ciudadanos.
- Respecto de la casuística de servicios entregados y del efecto de las barreras de acceso:
 - La sofisticación o variedad de servicios puede ser tal que algunos se utilicen y otros no
 - Por otro lado, existen necesidades insatisfechas de los usuarios (servicios aún no creados)
 - A: Servicio que se entrega a los usuarios, salvando las barreras de acceso (es decir, las barreras de acceso no impiden su dación)

- B: Servicio que no pueden atravesar la barrera de infraestructura tecnológica disponible
- C: Servicios que no pueden atravesar la barrera de plataforma de e-Justicia, ya sea porque no están adecuadamente desarrollados (problemas de arquitectura informática), su diseño es confuso (no comprensible en términos de lenguaje, complejidad, etc.), o está sujeto a errores o fallas.
- D: Servicios presenciales (sujeto a otro tipo de barreras, aquí no analizadas).



“USABILIDAD”, PRERREQUISITO PARA EL ACCESO

El **acceso a los servicios de justicia** tiene origen en múltiples iniciativas, intereses y/o necesidades de parte de los distintos colectivos de usuarios (desde operadores, pasando por las partes litigantes, hasta los legisladores, estudiosos o simples interesados), que para ser debidamente satisfechos, deben ser **usables**. Lo que en la práctica significa, tener una plataforma de e-Justicia orientada a los diversos colectivos de ciudadanos que son usuarios o potenciales usuarios de los diversos servicios de justicia, que van desde consultar por determinado tipo de información (relación uni/bi-direccional), hasta efectuar interacciones de tipo relacional al ser una de las partes

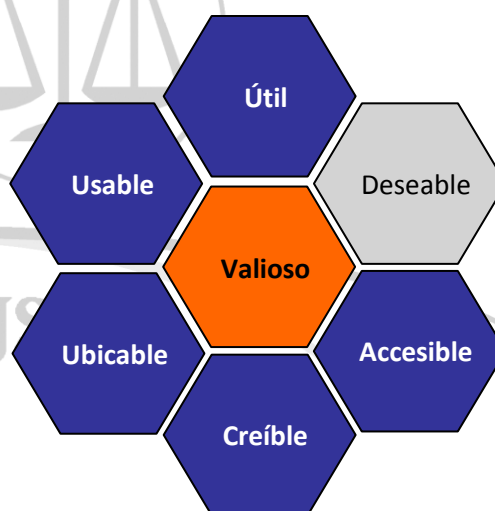
en litigio sujeta a la medicación de los tribunales y a la actuación de otros operadores y/u organismos auxiliares.

La *usabilidad* está definida por múltiples factores, que tienen que ver, por ejemplo, con el nivel de sofisticación de los servicios prestados, pero también con aspectos del macro-entorno tales como la infraestructura disponible de TICs en un determinado espacio o lugar geográfico, para un o varios colectivos de usuarios.

Existe una metodología de medición de la *usabilidad*, que se ajusta a las necesidades de los usuarios de los servicios de Justicia, y que corresponderá a un ámbito de evaluación relevante de las dimensiones del MGJD. Esta es el “Panal de la Experiencia de Usuario” de Peter Morville¹², en la cual se identifican una serie de “facetas” que son determinantes, cada una de manera necesaria mas no suficiente, de la experiencia de uso de servicios prestados a los [diversos colectivos de] usuarios.

Tales facetas (representadas gráficamente como un panal de abejas), son las siguientes: útil, deseable, accesible, creíble, ubicable, usable y valioso. Las mismas, que se detallan a continuación.

Útil: se evalúa la utilidad de los servicios prestados. Lo cual es dependiente de la capacidad del prestador del(los) servicio(s), para identificar las necesidades de los usuarios. A mayor capacidad y conocimientos –por parte de los proveedores de servicios-, para definir soluciones innovadoras, mayor será la posibilidad de contribuir a la experiencia de mayores niveles de utilidad por parte de los usuarios. Los servicios serán tanto más útiles, cuanto mayor sea la capacidad por parte del proveedor de identificar los diversos colectivos de usuarios y sus particulares necesidades, así como de satisfacerlas en forma y lenguaje comprensibles por ellos. Esta faceta está estrechamente ligada con aspectos del *back-office*.



Usable: corresponde a la facilidad de uso o *usabilidad*. Es una característica directamente asociada a la interfaz tecnología-usuario (página Web, aplicación para telefonía móvil, etc.). Si bien es un aspecto fundamental y necesario, no es suficiente, por lo que debe complementarse con la ocurrencia de las demás facetas del modelo. Por ejemplo, la interfaz puede ser de un aspecto y navegación intuitiva y atractiva de usar, pero eventualmente podría no ser efectiva en la dación del servicio (varias veces hemos escuchado, algo similar a esto, “...el llenado y envío de un formulario X, se desarrollo de manera satisfactoria, pero sin ningún resultado posterior...”). Algunos aspectos relevantes, en la determinación de la usabilidad son:

¹² <http://semanticstudios.com/publications/semantics/000029.php>

- Rendimiento: cuanto tiempo y cuántos pasos se requieren para completar las tareas básicas (que permitan adquirir el bien o servicio). Es dependiente del tipo (o estado de desarrollo del o los servicios *On-line*) y complejidad del servicio requerido.
- Exactitud: errores que se cometen en su uso para un fin determinado, y si hubo fallas “fatales” (irrecuperables) o recuperables a través de la entrega de adecuada información.
- Recuerdo: ¿cuánto recuerda el usuario (de los pasos que debe seguir), para obtener el bien o servicio, después de un período de no uso?
- Respuesta emocional: ¿cómo se siente la persona después de la interacción con la interfaz (conforme, disconforme)?, ¿recomendaría –el usuario-, este sistema a un conocido?

Deseable: si bien las interfaces deben ser eficientes, en particular con el uso de medios más complejos (imágenes, sonidos, animaciones), esto se debe equilibrar con los demás valores del diseño emocional. Este es un aspecto escasamente considerado en las interfaces tecnológicas de los servicios públicos, y tiene relación con la forma en que las personas entienden su entorno y como aprehenden nuevas cosas. Su relevancia radica en que objetos estéticamente agradables parecen más efectivos para los usuarios. Esto se debe a la afinidad que siente el usuario por el objeto [interfaz en nuestro caso] al cual se siente atraído, debido a la formación de una conexión emocional. La conexión emocional, estaría conformada (según *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things, by Donald A. Norman*), por las siguientes tres dimensiones: (i) Afectiva: de un carácter *visceral*, genera reacciones a primera vista influidas por la evocación de emociones positivas o negativas del usuario; (ii) Conductual: que corresponde a la percepción del producto a través de la experiencia de uso (son relevantes la facilidad de uso y la sencilla comprensión de la funcionalidad prestada); y (iii) Cognitiva: relacionada con la identificación del sujeto (consumidor) con el servicio o producto a través de su uso o consumo.

Encontrable: las interfaces tecnología-usuario, deben ser navegables y permitir que los usuarios puedan encontrar lo que necesitan, en razonables cantidad de tiempo y número de pasos. Juegan un rol relevante en este aspecto, el diseño de la interfaz tecnología-usuario y la efectividad de motores de búsqueda.

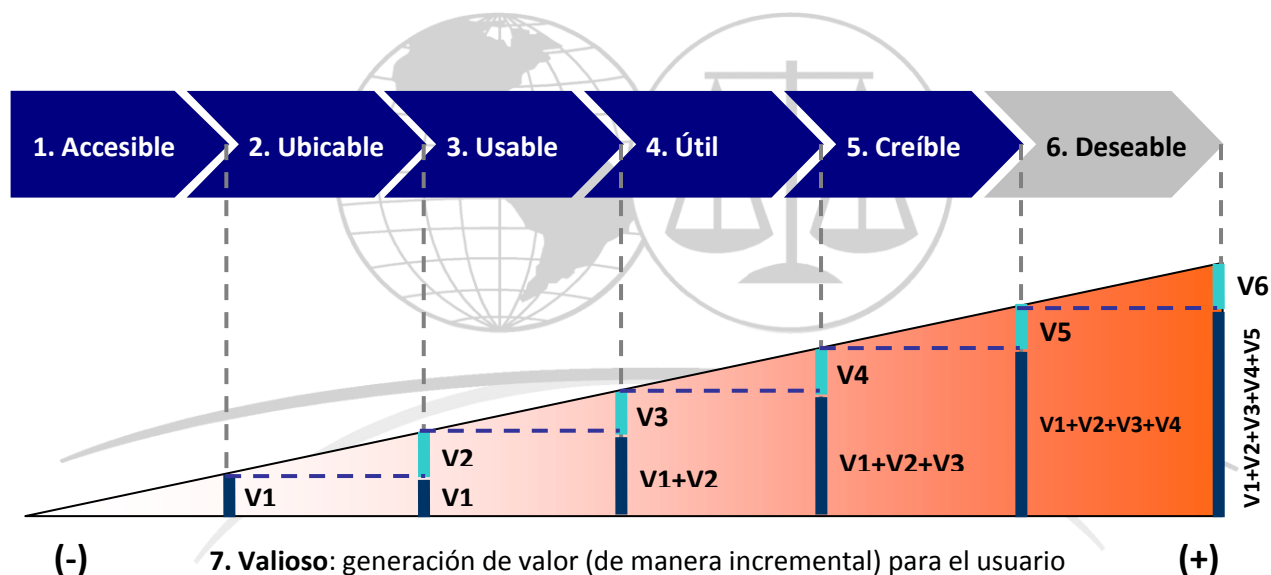
Accesible: las interfaces tecnología-usuario, deben ser asequibles a los diversos colectivos de beneficiarios, para lo cual, deberán efectuarse los debidos diseños y desarrollos de aplicaciones. En particular, deberá considerarse a las personas con discapacidades (que representan más de un 10% de la población a nivel mundial), lo cual en muchos países, ya es un requisito normativo para el desarrollo de los Sitios Web de Gobierno.

Creíble: la credibilidad es uno de los factores más importantes a tener en cuenta y por ello, se deben revisar los elementos de diseño de las interfaces tecnología-usuario, que afectan la

confianza de los usuarios. Se da (o se gana) a través del uso confiable (que genere resultados), por lo cual está estrechamente relacionada con las características (eficacia y eficiencia) del *back-office*. Se mide la credibilidad en la efectividad de la respuesta del servicio requerido, en el tiempo, forma y fondo publicitados (pudiendo corresponder o no, a un marco normativo-legal).

Valioso: todas las facetas anteriores, coadyuvan en la determinación de valor de la(s) interfaz(ces) tecnología-usuario.

Utilizando el Modelo del “Panal de la Experiencia de Usuario”, redefiniremos su ordenamiento para fines de evaluación de las interfaces tecnología-usuario, ubicando en los niveles inferiores (ubicados a la izquierda) aquellos aspectos precedentes a los de los niveles superiores (ubicados a la derecha). A medida que se va escalando, también se entiende que la característica es más sofisticada en la experiencia de uso de los correspondientes servicios:



El modelo de evaluación, es de agregación de valor de manera incremental para el usuario(s) del o los servicios de justicia, prestados a través de una interfaz tecnología-usuario. Es decir, el cumplimiento de la primera característica “1. Accesible”, genera un determinado nivel de valor para el usuario (V_1) y su cumplimiento, constituye un prerrequisito para la existencia y eventual generación de valor (V_2) de la segunda característica (2. Ubicable), la que a su vez, es prerrequisito para la existencia y eventual generación de valor (V_3) de la tercera característica (3. Usable), y así sucesivamente, hasta llegar a la última característica de experiencia de uso de un servicio de justicia a través de una determinada interfaz tecnología-usuario. La generación de valor del servicio prestado al usuario, finalmente corresponderá a la suma de: $V_1 + V_2 + V_3 + V_4 + V_5 + V_6$.

Se define que la escala de valor, para cada característica de uso del servicio prestado -adoptada por el modelo de evaluación-, es la siguiente:

Característica	Sub-característica	Escala de valor
1. Accesible	-	0: no se pudo acceder a la interfaz 100: se pudo acceder a la interfaz
2. Ubicable	-	0: no se pudo ubicar el servicio requerido 100: se pudo ubicar el servicio requerido
3. Usable	Frecuencia de uso ¹³ (en comparación con el trámite o consulta presencial)	0: no lo uso 25: menor cantidad de veces [que el trámite o consulta presencial] 50: igual cantidad de veces 75: mayor cantidad de veces 100: solamente tramite o consulto por medios electrónicos
	Rendimiento A: cantidad de tiempo	0: excesivo tiempo para completar las tareas requeridas 25: mucho tiempo... 50: razonable tiempo... 75: adecuado tiempo... 100: óptimo tiempo...
	Rendimiento B: número de pasos	0: excesiva cantidad de pasos para completar las tareas requeridas 25: elevada cantidad de pasos... 50: razonable cantidad de pasos... 75: adecuada cantidad de pasos... 100: óptima cantidad de pasos...
	Exactitud A: ocurrencia de fallas de la aplicación informática	0: la aplicación tuvo una falla irrecuperable 25: la aplicación falla frecuentemente, pero permite obtener el servicio 50: la aplicación falla a veces, pero permite obtener el servicio 75: la aplicación falla ocasionalmente y permite obtener el servicio 100: la aplicación no falla y permite obtener el servicio
	Exactitud B: ocurrencia de errores (por parte del usuario) en su uso	0: se cometen errores (o se generó una falla irrecuperable) que inhabilitan obtener el servicio 25: se cometen muchos errores, pero se obtiene el servicio 50: se cometen un número razonable de errores y se obtiene el servicio 75: se cometen pocos errores y se obtiene el servicio 100: no se cometen errores y se obtiene el servicio
	Recuerdo	0: no recordaría los pasos a seguir para obtener el servicio, después de un período de no uso (aplicación altamente compleja de usar) 25: recordaría algunos pasos a seguir para obtener el servicio, después de un período de no uso 50: recordaría varios pasos a seguir para obtener el servicio, después de un período de no uso 75: recordaría la mayoría de los pasos a seguir para obtener el servicio, después de un período de no uso 100: recordaría todos los pasos para obtener el servicio, después de un período de no uso (aplicación de uso muy intuitivo)
	Respuesta emocional	0: altamente disconforme, no recomendaría la aplicación que permite acceder al servicio 25: disconforme, lo recomendaría solo en caso de requerimiento urgente del servicio 50: razonablemente conforme, lo recomendaría con algunas objeciones 75: conforme, lo recomendaría con pocas objeciones 100: muy conforme, altamente recomendable su uso
	<i>Nota final</i>	<i>Promedio de los valores parciales</i>

¹³ Aplica solamente a los usuarios frecuentes de los servicios de justicia (entre ellos abogados litigantes, investigadores del sistema judicial y medios de comunicación).

Característica	Sub-característica	Escala de valor
4. Útil	-	0: inútil 25: poco útil 50: medianamente útil 75: útil 100: imprescindible
5. Creíble	-	0: nada creíble 25: poco creíble 50: medianamente creíble 75: creíble 100: certeza de efectividad
6. Deseable	-	0: de uso para nada atractivo 25: de uso poco atractivo 50: de uso medianamente atractivo 75: de uso atractivo 100: de uso altamente atractivo
7. Valioso: Valor agregado para el usuario	Mínimo	0
	Máximo	600

Se evalúa cada servicio indicado por la institución de interés, determinando al final de cada evaluación su estado de desarrollo de los servicios On-line (según la clasificación de UN e-Gov). Posteriormente, se suman los puntajes de un mismo tipo de estado de desarrollo.

Las calificaciones (valores acumulados) de cada institución /país se trasladan a una escala relativa al mayor puntaje obtenido en cada estado de desarrollo, siendo este último equivalente a 100. Esta metodología de cálculo, transforma al índice que se obtenga de este análisis, en un Índice Comparativo (no absoluto). Una vez transformados los puntajes a la escala relativa, se ponderan por los pesos a continuación indicados, para obtener el Índice IEEU (cuyos valores van de 0 a 100).

Estado de desarrollo de los servicios On-line	Peso
Emergente	20
Mejorado	25
Transaccional	30
Conectado	25

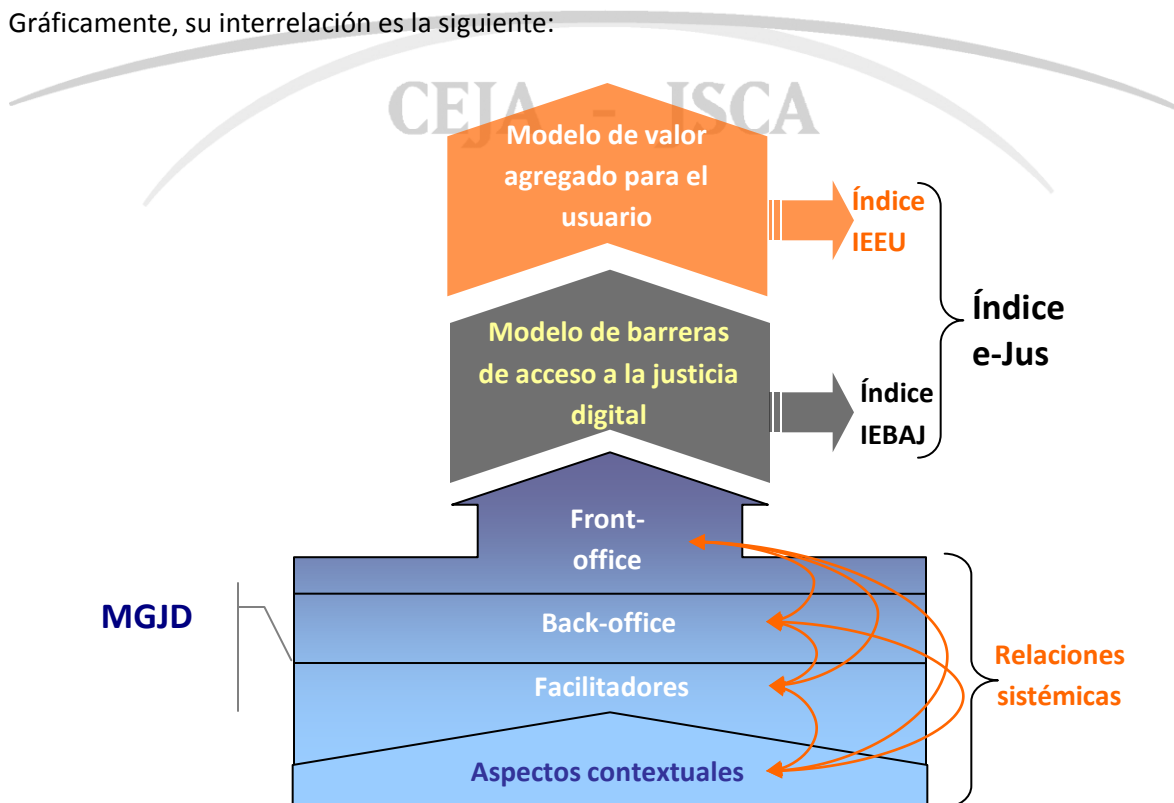
Esta metodología de evaluación, se define como: Instrumento de Evaluación de la Experiencia del Usuario (IEEU).

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

La metodología de evaluación, toma como referencia los modelos y análisis anteriormente realizados. En resumen:

- Modelo de Gestión de Justicia Digital (MGJD), en lo referente al modelo sistémico de todas las dimensiones y sus ámbitos que componen o significan la gestión de los servicios de justicia prestados a través de interfaces tecnología-usuario. De este, se desprenden los modelos y análisis que se detallan en los siguientes puntos.
- Las relaciones sistémicas entre las dimensiones y ámbitos del MGJD, aspectos útiles para fijar estándares o políticas de desarrollo de las plataformas de e-Justicia.
- Modelo de barreras de acceso a la justicia digital, que toma como referencia el MGJD, para poner énfasis sobre los aspectos que generan trabas en la prestación de servicios de e-Justicia.
- Modelo de valor agregado para el usuario, que en base al modelo “Panel de la experiencia de usuario” de Peter Morville, sienta las principales facetas de análisis de servicios “ciudadano céntricos”.

Gráficamente, su interrelación es la siguiente:



Esta metodología de evaluación, centra su análisis en el IEEU, de manera compatible con las recomendaciones de los organismos expertos en materia de e-Gov (tales como OCDE Y UN), siendo de alta relevancia el fomento de servicios ciudadano-céntricos y no institución-céntricos. Adicionalmente, plantea la necesidad de analizar y evaluar de manera integral todos los componentes del MGJD, identificando las principales barreras de acceso a los servicios de e-Justicia, ya sea que estas sean estructurales (infraestructura de TICs, normas y leyes en materia digital, etc.), o institucionales (aspectos estratégicos y de back-office).

Índice e-Jus

La metodología consta de dos instrumentos de evaluación complementarios y cuyos objetivos específicos son:

1. Determinar el nivel de las barreras de acceso a los servicios de justicia, originadas por los aspectos de las dimensiones: contextual, facilitadores y de Front-office (ver MGJD). Para lo cual, se aplicara el Instrumento de Evaluación de Barreras de Acceso a la Justicia Digital (IEBAJ).
2. Determinar la experiencia de acceso (valor agregado) a los servicios de justicia, por parte de los usuarios, utilizando el Instrumento de Evaluación de la Experiencia del Usuario (IEEU).

El resultado de la aplicación de ambos instrumentos a una institución determinada (Poder Judicial, Ministerio Público, Defensoría, etc.), deriva en dos índices que de manera combinada generan el Índice de e-Justicia, que definiremos como “Índice e-Jus”.

El IEBAJ es determinado por evaluación de experto(s), e incluye como ámbitos de evaluación a los siguientes índices: (i) Índice de Accesibilidad a la Información Judicial en Internet (IAcc), elaborado anualmente por CEJA y (ii) Índice UN e-Gov, elaborado por United Nations Department of Economic and Social Affairs.

El IEEU puede ser determinado de dos maneras: (i) encuestando a los colectivos de usuarios de interés (usuarios de los servicios de e-Jus), o (ii) que un (o más) experto(s) tome(n) el rol de los usuarios para efectuar su evaluación. Requiere que de manera previa, la(s) institución(es) de interés identifique(n) en una matriz, los servicios de e-Justicia de los cuales disponen para la ciudadanía.

Una vez determinados los índices IEBAJ y IEEU, el Índice e-Jus (CEJA e-Jus), se calcula de la siguiente manera:

$$CEJA_e-Jus = 0,4 \bullet IEBAJ + 0,6 \bullet IEEU$$

$$CEJA_e-Jus \in (0,100)$$

Instrumentos de evaluación

De manera previa a la aplicación de los instrumentos de evaluación desarrollados (IEBAJ y IEEU), la(s) institución a ser evaluada, idealmente debe llenar la siguiente matriz, que permitirá efectuar

un análisis más focalizado de los servicios y plataformas existentes, sin necesidad de tener que recurrir a motores de búsqueda en Internet para su identificación, corriendo el riesgo de contar con información desactualizada.

Matriz N°1: especificación de los Servicios de Justicia prestados por la institución a través de plataformas electrónicas (interfaz tecnología-usuario, tales como: página Web, aplicaciones para celular, kioscos de consulta, tótems de autoservicio, etc.).

Servicio	Plataforma (o interfaz tecnología-usuario)	Descripción	Público objetivo	Link de acceso	Datos de persona o área de la institución a cargo de la administración del servicio
<p>Ejemplos: solicitud de formularios en línea, consulta de expediente electrónico, envío de documentos para una causa en litigio, solicitud de estadísticas judiciales, etc.</p> <p>Se solicita se detallen todos los servicios prestados por la Institución a través de interfaces tecnología-usuario.</p>	<p>Ejemplos: sitio Web institucional, aplicación para teléfono móvil, etc.</p>	<p>Se solicita detallar el servicio prestado, así como dar las características técnicas básicas de la plataforma a través del cual se presta (por ejemplo si fue construida con herramientas <i>Open Source</i> y si permite interoperabilidad con otras instituciones operadoras o auxiliares de la Justicia).</p> <p>También deberá detallarse si es de acceso universal y gratuito o es de acceso restringido/pagado.</p>	<p>Ejemplos: fiscales, abogados litigantes, ciudadanía en general, etc., para el cual fue desarrollado el servicio.</p> <p>Caracterizándolo con el mayor detalle posible, poniendo énfasis si está dirigido a sectores vulnerables de la población.</p>	<p>Ejemplo: dirección de la página Web</p>	<p>Área:</p> <p>Nombre:</p> <p>Cargo:</p> <p>e-mail:</p> <p>fono:</p>

MATRIZ N°2 Instrumento de Evaluación de Barreras de Acceso a la Justicia Digital (IEBAJ)

#	Dimensión	Ponderador "Dimensión"	Ámbito	Ponderador "Ámbito"	Indicador	Ponderador "Indicador"	Pauta de calificación	Calificación	Evidencia	Recomendaciones metodológicas
1	Aspectos Contextuales	10%	Aspectos sustantivos	34%	Nivel de reforma de procesos judiciales instaurados	100%	0: nula 50: parcial (al menos materia penal a nivel nacional) 100: total (materias penal, civil/comercial, laboral y familia)			
2			Marco normativo legal	33%	Cuenta con un marco normativo-legal que regula el desarrollo digital de las plataformas electrónicas (interfaz tecnología-usuario).	40%	0: no cuenta con un marco normativo-legal 50: cuenta con un marco normativo-legal institucional 100: adopta el marco normativo-legal de e-Gov			
3				33%	Cuenta con un marco normativo-legal que regula la tramitación y litigación On-line	60%	0: no cuenta con un marco normativo-legal 50: regula parcialmente la tramitación On-line 100: cuenta con un marco normativo-legal que regula la tramitación On-line (expediente electrónico, firma digital, notificación electrónica, interoperabilidad y litigación On-line)			
4			Índice UN e-Gov	33%	Índice de servicios On-line	34%	0 a 100			Requerir permiso de inclusión de este Índice a UN
5					Índice de Telecomunicaciones	33%	0 a 100			Requerir permiso de inclusión de este Índice a UN
6					Índice de Capital Humano	33%	0 a 100			Requerir permiso de inclusión de este Índice a UN
7			Facilitadores	20%	Estrategia y gobierno de TICs	40%	Existencia de política y estrategia informática institucional	30%	0: No existe 100: Existe	

#	Dimensión	Ponderador "Dimensión"	Ámbito	Ponderador "Ámbito"	Indicador	Ponderador "Indicador"	Pauta de calificación	Calificación	Evidencia	Recomendaciones metodológicas
8					Existencia de política y estrategia informática inter-institucional con fines de interoperabilidad	30%				
9					Existencia de un área institucional, responsable de gestionar integralmente las TICs (incluida la plataforma de e-Justicia)	40%				
10			Capacitación Tecnológica	30%	Política y plan de capacitación tecnológica de funcionarios [según nivel de especialización funcional requerido]	50%				
11					Política y plan de capacitación tecnológica de usuarios de servicios judiciales prestados a través de la plataforma de e-Justicia	50%				
12			Personas e infraestructura	30%	El portal Web indica la cantidad de personal judicial y de apoyo administrativo [planta, contrata y honorarios] existente en la institución	10%				Se sugiere incluir en IAcc
13					El portal Web indica la cantidad de personal [planta, contrata y honorarios] que presta apoyo informático dentro de la institución	20%				Se sugiere incluir en IAcc
14					El portal Web detalla la inversión anual en software, equipos e infraestructura informática [de manera diferenciada]	25%				Se sugiere incluir en IAcc

#	Dimensión	Ponderador "Dimensión"	Ámbito	Ponderador "Ámbito"	Indicador	Ponderador "Indicador"	Pauta de calificación	Calificación	Evidencia	Recomendaciones metodológicas
15					El portal Web detalla el gasto anual en proyectos/consultoría en materia informática	25%				Se sugiere incluir en IAcc
16					El portal Web detalla el costo de los servicios informáticos externalizados [de manera desglosada por servicio contratado]	20%				Se sugiere incluir en IAcc
17	Procesos (Back-office)	30%	Gestión de personal y de recursos	10%	Existencia de sistemas informáticos tipo ERP (Enterprise Resource Planning)	100%	0: Sistemas de administración de recursos no integrados 50: Sistemas de administración de recursos parcialmente (>50%) integrados 100: Sistemas de administración de recursos integrados			
18			Escritorio legal electrónico (se puede distinguir por materia judicial)	30%	Acceso a las bases de datos necesarias - excepto de Jurisprudencia-, para la tramitación de causas judiciales (institucionales, interinsitucionales - mediante Web services u otro tipo de acceso-, internacionales)	50%	0: sin acceso a las bases de datos más relevantes 50: Acceso parcial (bases de datos más relevantes) 100: Acceso total a todas las bases de datos necesarias			
19				Acceso a bases de datos de jurisprudencia (nacional e internacional)	10%	0: sin acceso 50: Acceso parcial 100: Acceso total a todas las bases de datos relevantes				
20				Disponibilidad de sistemas expertos (redes colaborativas, automatismo en base a jurisprudencia - inteligencia artificial-)	20%	0: No se tiene disponibilidad 50: Se dispone de al menos una de ellas (por ejemplo redes colaborativas) 100: Se dispone de varios sistemas expertos				
21				Herramienta ofimática customizadas (formatos)	20%					

#	Dimensión	Ponderador "Dimensión"	Ámbito	Ponderador "Ámbito"	Indicador	Ponderador "Indicador"	Pauta de calificación	Calificación	Evidencia	Recomendaciones metodológicas
					tipo)					
22			Tecnología de la sala de audiencia (se puede distinguir por materia judicial)	30%	Existencia de registro electrónico de las audiencias (voz o video/voz)	10%		0: No 100: Si		
23					Los registros electrónicos de las audiencias, están inmediatamente disponibles para las partes litigantes	50%		0: No 100: Si		
24					Existencia de equipos de apoyo a la litigación y presentación de evidencia (equipos de multimedia, conexión Internet, software especializado - simulación o animación-).	20%		0: No 50: existencia parcial (<50% de los tipos identificados) 100: existencia mayoritaria o total (de los tipos identificados)		
25					Utilización de video-conferencia para: testimonios de menores de edad, testigos o imputados (sistema penitenciario), audiencias previas al juicio, mediación y enlaces con otros operadores.	20%		0: No 50: utilización parcial (<50% de los usos identificados) 100: utilización mayoritaria o total (de los usos identificados)		
26				Sistema de Gestión de Causas	30%	Se tienen modelados (flujogramas) todos los procesos judiciales	10%		0: No 50: Parcialmente (<70%) 100: Si (>70%)	

#	Dimensión	Ponderador "Dimensión"	Ámbito	Ponderador "Ámbito"	Indicador	Ponderador "Indicador"	Pauta de calificación	Calificación	Evidencia	Recomendaciones metodológicas	
27					Corresponde a un software que permite el registro y tramitación electrónica de las causas judiciales, en todas sus fases procesales	70%					
28					Cuenta con aplicaciones del tipo Business Intelligence para los operadores	20%					
29	Plataforma de e-Justicia (Front-office)	40%	Acceso a la información	20%	Acceso a la información de interés de diversos colectivos de usuarios (IAcc: Índice de Acceso a la Información Judicial)	30%					
30					La ciudadanía tiene acceso a los registros electrónicos de las audiencias	10%	0 a 100				
31					El sistema de Gestión de Causas, cuenta con módulos de consulta puestos a disposición de las partes litigantes y ciudadanos	15%	0: No 100: Si				
32					El motor de búsqueda, es uno de los servicios más relevantes y es efectivo en la búsqueda de servicios e información judicial	25%	0: No 100: Si			Se sugiere incluir en IAcc	
33					La interfaz (sitio) está personalizado en función de los colectivos de usuarios y de la localidad de quien consulta	10%	0: No 100: Si				

#	Dimensión	Ponderador "Dimensión"	Ámbito	Ponderador "Ámbito"	Indicador	Ponderador "Indicador"	Pauta de calificación	Calificación	Evidencia	Recomendaciones metodológicas
34					La interfaz (sitio) está menos orientado al "marketing institucional" y más a las tareas específicas (en el ámbito judicial) de los ciudadanos	10%				
35			Servicios de justicia mejorados	25%	Existencia de un sistema de tramitación en línea de servicios judiciales (no correspondientes a litigios, por ejemplo: solicitud de información, asistencia judicial, suscripciones a boletines informativos, etc.)	60%				
36					Existencia de comunicación multimedial en la(s) interfaz tecnología-usuario	40%				
37			Servicios de justicia transaccional	30%	El sistema de Gestión de Causas, cuenta con módulos de tramitación electrónica puestos a disposición de las partes litigantes	70%				
38					Existencia de un sistema de administración de contenidos multimediales, a través del cual se puede bajar y subir información de diversa índole judicial (podría eventualmente requerirse autenticación, sin costo para el usuario)	15%				

#	Dimensión	Ponderador "Dimensión"	Ámbito	Ponderador "Ámbito"	Indicador	Ponderador "Indicador"	Pauta de calificación	Calificación	Evidencia	Recomendaciones metodológicas
39					Existencia de un sistema de administración de pagos de tasas y depósitos (cuando corresponda)	15%				
40			Servicios de justicia conectados	25%	La institución requiere información y opiniones de los ciudadanos, utilizando la(s) interfaz tecnología-usuario	34%				
41					La información acerca de una causa judicial es independiente de la institución en la cual se haya generado (o que se esté tramitando), pudiendo ser consultada desde cualquier plataforma de e-Justicia de las instituciones del SAJ	33%				
42					Los servicios de e-Justicia están segmentados (y customizados) por grupos o colectivos de usuarios, proveyendo servicios hechos "a la medida"	33%				

MATRIZ 2

Instrumento de Evaluación de la Experiencia del Usuario (IEEU)

Característica	Sub-característica	Escala de valor	Calificación	Evidencia
1. Accesible	No aplica	0: no se pudo acceder a la interfaz 100: se pudo acceder a la interfaz		
2. Ubicable	No aplica	0: no se pudo ubicar el servicio requerido 100: se pudo ubicar el servicio requerido		
3. Usable	Frecuencia de uso ¹⁴ (en comparación con el trámite o consulta presencial)	0: no lo uso 25: menor cantidad de veces [que el trámite o consulta presencial] 50: igual cantidad de veces 75: mayor cantidad de veces 100: solamente tramite o consulto por medios electrónicos		
	Rendimiento A: cantidad de tiempo	0: excesivo tiempo para completar las tareas requeridas 25: mucho tiempo... 50: razonable tiempo... 75: adecuado tiempo... 100: óptimo tiempo...		
	Rendimiento B: número de pasos	0: excesiva cantidad de pasos para completar las tareas requeridas 25: elevada cantidad de pasos... 50: razonable cantidad de pasos... 75: adecuada cantidad de pasos... 100: óptima cantidad de pasos...		
	Exactitud A: ocurrencia de fallas de la aplicación informática	0: la aplicación tuvo una falla irrecuperable 25: la aplicación falla frecuentemente, pero permite obtener el servicio 50: la aplicación falla a veces, pero permite obtener el servicio 75: la aplicación falla ocasionalmente y permite obtener el		

¹⁴ Aplica solamente a los usuarios frecuentes de los servicios de justicia (entre ellos abogados litigantes, investigadores del sistema judicial y medios de comunicación).

Característica	Sub-característica	Escala de valor	Calificación	Evidencia
		servicio 100: la aplicación no falla y permite obtener el servicio		
	Exactitud B: ocurrencia de errores (por parte del usuario) en su uso	0: se cometen errores (o se generó una falla irrecuperable) que inhabilitan obtener el servicio 25: se cometen muchos errores, pero se obtiene el servicio 50: se cometen un número razonable de errores y se obtiene el servicio 75: se cometen pocos errores y se obtiene el servicio 100: no se cometen errores y se obtiene el servicio		
	Recuerdo	0: no recordaría los pasos a seguir para obtener el servicio, después de un período de no uso (aplicación altamente compleja de usar) 25: recordaría algunos pasos a seguir para obtener el servicio, después de un período de no uso 50: recordaría varios pasos a seguir para obtener el servicio, después de un período de no uso 75: recordaría la mayoría de los pasos a seguir para obtener el servicio, después de un período de no uso 100: recordaría todos los pasos para obtener el servicio, después de un período de no uso (aplicación de uso muy intuitivo)		
	Respuesta emocional	0: altamente disconforme, no recomendaría la aplicación que permite acceder al servicio 25: disconforme, lo recomendaría solo en caso de requerimiento urgente del servicio 50: razonablemente conforme, lo recomendaría con algunas objeciones 75: conforme, lo recomendaría con pocas objeciones 100: muy conforme, altamente recomendable su uso		
	<i>Nota final</i>	<i>Promedio de los valores parciales</i>		
4. Útil	No aplica	0: inútil 25: poco útil 50: medianamente útil 75: útil 100: imprescindible		

Característica	Sub-característica	Escala de valor	Calificación	Evidencia
5. Creíble	No aplica	0: nada creíble 25: poco creíble 50: medianamente creíble 75: creíble 100: certeza de efectividad		
6. Deseable	No aplica	0: de uso para nada atractivo 25: de uso poco atractivo 50: de uso medianamente atractivo 75: de uso atractivo 100: de uso altamente atractivo		
7. Valioso: Valor agregado para el usuario	Mínimo	0		
	Máximo	600		



Anexo N°1: Instrumento complementario para la recopilación de buenas prácticas de e-Justicia

FICHA PARA LA PRESENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE USO DE TICS EN EL SISTEMA JUDICIAL

Esta ficha tiene por objeto documentar información relevante en materia de uso de TICs en los sistemas judiciales y sus principales actores. Esta información es de fundamental importancia para describir las distintas buenas prácticas que se encuentran en aplicación o desarrollo en los sistemas judiciales a nivel internacional, identificarlas y difundirlas, y a la vez, desarrollar redes de investigadores, usuarios y distintos actores relevantes.

Los temas a desarrollar son los siguientes¹⁵:

1. Perfil del Sistema Judicial:

Esta sección tiene por objeto tener una vista general del sistema judicial de cada país. Se sugiere efectuar el mayor esfuerzo por completarla. De ser posible, señalar la fuente de la que se extrae la información, y ojalá sea actualizada a lo menos para los últimos 3 años.

<i>Recursos Humanos</i>	<i>Cantidad/Año</i>
Abogados registrados	
Jueces profesionales	
Fiscales	
Personal administrativo del Poder Judicial	
Personal administrativo del Ministerio Público	
Personal trabajando en otra organización estatal del Sector Justicia (Ministerio de Justicia, etc.)	
<i>Gasto en Tecnología</i>	<i>Cantidad/Año</i>
Poder Judicial	
Ministerio Público	
Otras organizaciones públicas del Sector Justicia (Ministerio de Justicia, etc.)	

2. Perfil en tecnología

Esta sección tiene por objeto tener una mirada general, al uso de tecnologías al interior del sistema judicial. Se sugieren algunas preguntas a ser respondidas para obtener la información deseada. Estas pueden ser modificadas o extendidas –responder otras que considere relevantes- por el encargado de llenar la ficha.

¹⁵ Basado en los reportes realizados por los países de la Unión Europea en el marco del Seminario Europeo en Tecnologías de Tribunales, llevado a cabo en el mes de septiembre del año 2000 en Bolonia, Italia. Información extraída de: Marco Fabri y Francesco Contini (editors), "Justice and Technology in Europe: How ICT is Changing the Judicial Business", Kluwer Law International, 2001.

- ¿Cuántas terminales, computadores personales y/o terminales tontas (*dumb terminals= computadora conectada a la red que no puede procesar datos por sí misma*), se encuentran disponibles en los tribunales, ministerios públicos y otras organizaciones públicas vinculadas al sector justicia?
- ¿Qué tipo de conexiones son usadas (por ej. ISDN, *frame relay*, enlaces dedicados, ATM, etc.)?
- ¿Qué tipo de sistemas operativos son usados (por ej. Windows, Unix, etc.)?
- ¿Qué tipo de servidores SQL son usados (Oracle, Informix, Sybase, Microsoft, etc.)?
- ¿Son usadas aplicaciones *Java*?
- ¿Es posible indicar la frecuencia relativa o uso corriente de estas tecnologías?
- ¿Qué tipo de características de seguridad han sido implementadas?

3. Tecnología en el sistema judicial

En esta sección, se solicita información específica sobre el uso de tecnología para el manejo del proceso judicial, en 6 áreas de aplicación identificadas. Se pide describir los sistemas que están actualmente en uso y su fecha de implementación, así como aquellos que se encuentran planeados para ser implementados, junto con la fecha estimada de ser efectivamente llevados a cabo. Además, se solicita distinguir entre sistema civil y criminal, así como la descripción de los problemas presentados durante su uso. Para cada tipo de aplicación, por favor identificar los tipos de tribunales en los que los sistemas son utilizados (primera instancia, apelación, comerciales, de familia, etc.).

3.1. Sistema de manejo de causas

Se intenta levantar información acerca del uso de sistema de manejo de causas usados por tribunales, ministerios públicos, oficinas de abogados, etc.

Se sugieren las preguntas que aparecen más abajo, las cuales pueden ser usadas para realizar el reporte, aunque es necesario considerar que son sólo ejemplos de posibles temas que pueden ser tratados, por lo cual, no es necesario que sean utilizadas todas, por otro lado, también puede agregar temas de su interés.

- ¿Qué tan diversificado está el sistema entre los distintos tribunales y ministerios públicos?
- ¿Qué tipo de arquitectura tecnológica ha sido adoptada? (mainframe, client-server, etc.)
- ¿Cuál es el acercamiento estratégico para la obtención de estos sistemas de manejo de casos? (por ej. Quién decide los requerimientos, el diseño e implementación de estos)
- ¿El software ha sido desarrollado por una organización judicial –con personal propio- o por una firma privada?
- ¿Quién está a cargo de las mejoras y actualizaciones del software?
- ¿Qué tipo de funciones son efectuadas por el software? (por ej. Preparación de documentos, automatización de la oficina, manejo de calendario, desarrollo estadístico, reportes de gestión, etc.)
- ¿Los sistemas de manejo de casos de los tribunales está integrado con aquellos utilizados por los fiscales y abogados? ¿Qué tipo de información es compartida entre estos tres grupos? (o con otras instituciones tales como: Policías, organismos de investigación, organismo encargado de reos, etc.?)
- ¿Existen normas y manuales internos que regulen la utilización de TICs para estos fines?

3.2. Escritorio de trabajo legal electrónico

Bajo este título se intenta obtener que información los jueces, fiscales, abogados, etc., pueden recuperar electrónicamente y qué tipo de tecnología (procesadores de texto, dictado, reconocimiento de voz, etc.) utilizan para crear documentos.

Se sugieren las preguntas que aparecen más abajo, las cuales pueden ser usadas para realizar el reporte, aunque es necesario considerar que son sólo ejemplos de posibles temas que pueden ser tratados, por lo cual, no es necesario que sean utilizadas todas, por otro lado, también puede agregar temas de su interés.

- ¿Qué tipo de base de datos electrónica está disponible para los tribunales, fiscales y abogados? (jurisprudencia, sentencias, registros, calendario, etc.)
- ¿Se cuenta con motores de búsqueda? (por favor describa sus principales características)
- ¿Cómo es el acceso electrónico a otras bases de datos disponibles? (por ej. Sistemas de reporte de historia criminal, sentencias de otros tribunales, sentencias de tribunales superiores, leyes, departamento de servicios penitenciarios, departamento de finanzas, registro de tráfico, registros comerciales, etc.)
- ¿Quién tiene acceso a un computador en la sala de audiencias y para que lo usa? ¿Hay algún tipo de software a nivel estatal que sea usado para recuperar documentos? (sentencias, órdenes judiciales, etc.)
- ¿Qué tipo de medidas de seguridad informática se encuentran en aplicación para proteger a jueces y fiscales en el proceso de toma de decisión?
- ¿Qué tipo de medidas de seguridad informática se encuentran en aplicación para proteger información personal de las partes litigantes?
- ¿Existen normas y manuales internos que regulen la utilización de TICs para estos fines?

3.3. Tecnología para la sala de audiencias

En esta sección se busca información acerca de la tecnología que es usada específicamente en las salas de audiencias por parte de los jueces, fiscales y abogados en su país. Se han identificado dos subtemas, sin embargo, estos pueden ser modificados o ampliados libremente por quien complete esta ficha.

3.3.1. El registro de audiencias

La idea es conocer qué tipo de tecnologías (por ej. Grabaciones de video, transcripción asistida computacionalmente, transcripción en tiempo real, grabación de audio, sistemas de reconocimiento de voz, etc.) son usadas para tomar el registro de las audiencias en tribunales. Se sugieren las siguientes preguntas:

- ¿Se encuentra el registro de audiencias inmediatamente disponible a abogados al término de la audiencia?
- ¿El registro es creado por el equipo del tribunal o es llevado a cabo por una empresa exterior?
- ¿Cómo son mantenidos los registros, y por cuánto tiempo se guardan?
- ¿Quién otorga el acceso a los registros de audiencia?
- ¿Existen normas y manuales internos que regulen la utilización de TICs para estos fines?

3.3.2. Sistemas de soporte para litigación y tecnología para manejar y presentar la evidencia

Se busca saber que sistemas de soporte a la litigación (por ej. Presentaciones multimedia, simulación o animación computarizada, etc.) son usados en los tribunales de su país. Las preguntas que se sugieren son las siguientes:

- ¿Cuándo son usados esos sistemas?
- ¿Para qué tipo de litigación son usadas?
- ¿Se encuentra el archivo de la causa, o cualquier otra pieza de información, disponible en formato electrónico durante el juicio? Si es así, ¿para quién se encuentra disponible?
- ¿Existen normas y manuales internos que regulen la utilización de TICs para estos fines?

3.4. Conexiones de telecomunicaciones de los tribunales.

Bajo este acápite se intenta adquirir información relativa a la tecnología usada para proveer enlaces entre tribunales y para conectar a estos con otros actores en los sistemas judiciales. Se han identificado dos sub temas, los cuales pueden ser ampliados o modificados.

3.4.1. Intercambio electrónico de datos

Este es un tópico amplio, el cual puede permitir recolectar información respecto al uso actual y planificado del ingreso electrónico (e-filing) e intercambio de datos entre tribunales y entre tribunales y otros órganos interesados. Las preguntas que se proponen son las siguientes:

- ¿Qué tipo de documentos pueden ser intercambiados electrónicamente?
- ¿Hay reglas específicas para ese tipo de transacciones?
- ¿Quién responde por los costos del intercambio electrónico de documentos?
- ¿Tienen jueces, fiscales y abogados acceso a Internet? ¿Usan correo electrónico? ¿Hay una red de datos que conecte a los miembros de la profesión legal con agencias gubernamentales?
- ¿Hay un acuerdo general o compromiso de usar estándares específicos de comunicación?
- ¿Existen sistemas informáticos, que automatizan el intercambio de datos e información específica de las causas entre instituciones intervinientes?
- ¿Existen normas y manuales internos que regulen la utilización de TICs para estos fines?

3.4.2. Video y audio conferencias

Creemos necesario recolectar información acerca del uso de sistemas de audio y video para declaraciones por video, el testimonio de menores y otros testigos, audiencias previas, enlaces entre los tribunales y prisiones u otras agencias gubernamentales (fiscalía, policía, etc.). Las preguntas que se sugieren son:

- ¿En qué casos es usada la conferencia telefónica y/o video-conferencia?
- ¿Qué tipo de equipamiento es utilizado?
- ¿Cómo es asegurada la confidencialidad de las discusiones entre las partes y sus abogados?
- ¿Existen normas y manuales internos que regulen la utilización de TICs para estos fines?

3.5. Tecnologías para la gestión del personal y de recursos.

Se intenta obtener información acerca de si hay herramientas usadas por los tribunales u otros organismos del sistema de justicia, para manejar, monitorear y pronosticar la necesidad de recursos y para medir la eficiencia. Se sugieren las siguientes preguntas:

- ¿Cuál de las siguientes funciones han sido automatizadas: estadísticas de causas, colocación de recursos, previsión de personal, necesidades de la judicatura, indicadores de eficiencia, costos de análisis, determinación de presupuesto, etc.? ¿Es posible resumir brevemente como funcionan?
- ¿Qué sistema de manejo de jurado es usado –cuando este existe- y que funciones provee? (por ej. Reclutamiento, selección, llamado, pago, etc.)
- ¿Existen normas y manuales internos que regulen la utilización de TICs para estos fines?

3.6. Tecnologías para el acceso a la justicia por parte de la ciudadanía

Se intenta obtener información acerca de las herramientas o sistemas utilizados para proveer servicios de justicia o relacionados a la ciudadanía. Se sugiere desarrollar los siguientes aspectos:

- ¿Qué tipo y cuáles actividades de los procesos judiciales se efectúan vía electrónica? (ej. denuncia, notificaciones, etc.)
- ¿Qué medios y/o aplicaciones son utilizados para efectuar envíos de información? (ej. Internet, Web, Telefonía Móvil, etc.)
- ¿Los servicios efectuados de manera electrónica tienen costo para el usuario?
- ¿Se mide el nivel de uso de las TICs disponibles para poder acceder a los servicios de justicia? (ej. porcentaje de usuarios que prefieren plataformas informáticas en lugar de trámites presenciales)
- ¿Está legalizado el uso de firma electrónica? ¿cuál es su nivel de uso?
- ¿Qué otros servicios son entregados a la ciudadanía de manera electrónica? (sistema de registros, solicitudes de certificados, etc.)
- ¿A qué tipo de información puede acceder el ciudadano en estos servicios?
- ¿Existe interoperabilidad entre el sistema judicial y otros organismos públicos para la entrega de estos servicios?
- ¿Qué medidas de seguridad y protección de datos personales son utilizadas?
- ¿El desarrollo de sistemas o tecnologías para la prestación de servicios, considera su facilidad de uso?
- Los sectores vulnerables de la población, ¿son considerados en el desarrollo de sistemas o tecnologías de prestación de servicios judiciales?
- ¿Existen normas y manuales internos que regulen la utilización de TICs para estos fines?

4. Estrategia y gobierno de tecnología en el sistema de justicia

Se intenta recolectar información acerca de la estrategia, la estructura organizacional, las políticas, y el proceso que ha fue establecido para promover, coordinar, y para gestionar el uso de tecnologías de información en el sistema de justicia. Las preguntas que se proponen son las siguientes, las cuales, al igual que todas, pueden ser ampliadas, modificadas o suprimidas, como se desee:

- ¿Existen unidades especiales dentro o fuera de los departamentos gubernamentales a cargo de un “plan estratégico” de sistemas de información relativos a la administración de justicia?
- ¿Qué tipo de funciones llevan a cabo? (diseño, desarrollo, implementación, monitoreo, evaluación de proyectos, capacitación, colocación de recursos, diseminación de información, definición de estándares, etc.)
- ¿Cuáles son las estrategias (por ej. para la implementación) organizar el avance en tecnología?
- ¿Hay estrategias específicas para implementar proyectos pequeños? ¿Quién decide las prioridades?
- ¿Quién es responsable de la aprobación presupuestaria de nuevos proyectos?
- ¿Hay grupos de trabajo, grupos de usuarios, comités especiales, etc., para tecnologías de la información? ¿Es posible dar un ejemplo de los miembros de estos grupos? (por ej. sólo jueces, jueces y fiscales, expertos y empleados)
- ¿Cuál es el rol jugado por el Consejo Judicial, u organizaciones similares, en el área de las tecnologías de la información?
- ¿La relación entre tecnología e independencia es considerado un tema relevante en su país?
- ¿Hay códigos de conducta o cánones acerca del uso de tecnologías en tribunales? (por ej. e-mail, acceso a Internet, acceso público, etc.) ¿Cómo son aplicados o vigilados?
- ¿Qué tipo de medidas de seguridad son usadas? ¿Cómo son aplicadas?
- ¿Puede explicar el marco regulatorio relativo a la utilización de nuevas tecnologías existente en su país? (por ejemplo, relativo a protección de datos, uso de firma electrónica, expediente electrónico, tramitación electrónica de causas, notificación electrónica, acceso a la información, etc.)
- ¿Cómo son evaluados los programas de tecnologías llevados a cabo?
- ¿Qué estrategias de obtención o consecución son adoptadas?
- ¿Ha experimentado algún tipo de problemas de coordinación presupuestaria relativos a proyectos en tecnología?

5. Capacitación tecnológica

Con esta sección, se intenta obtener información acerca de la capacitación entregada por el poder judicial, u otras agencias, en el uso de tecnología en el sistema judicial. La idea es conocer como los programas de capacitación son planeados y quiénes reciben el entrenamiento. Las preguntas que se sugieren son las siguientes:

- ¿La capacitación es entregada a todos los participantes del sistema judicial, incluyendo jueces, fiscales, empleados, abogados, etc.?
- ¿Es posible entregar cifras acerca de las personas que han sido entrenadas?
- ¿Es obligatoria la capacitación?
- ¿La organización es centralizada, o la responsabilidad de capacitar es dividida por áreas?
- ¿La capacitación es impartida localmente o en centros de capacitación específicos?
- ¿La entrega de capacitación es manejada por los tribunales o por otras agencias?
- ¿Hay escuelas judiciales de capacitación específicamente para la enseñanza en materia de tecnología? Si no, ¿Quién provee la capacitación judicial en materia de tecnología?
- ¿Se encuentra involucrado el personal de los tribunales en el diseño, organización y desarrollo de cursos de capacitación?
- ¿La capacitación incluye enseñanza de computación o en materia Web?
- ¿Cómo han evolucionado las políticas de capacitación?
- ¿La capacitación es dada una vez y para todos o se hace de forma continua?
- ¿Hay mesas de ayuda, centros de llamado, etc., para ayudar a los usuarios del sistema?

- ¿Existen normas y manuales internos que regulen la utilización de TICs para estos fines?

6. Proyectos exitosos y problemas presentados.

En esta sección, solicitamos describir el proyecto más exitoso e identificar los problemas que se presentaron relativos a la implementación y uso de tecnología. Las preguntas que se sugieren son las siguientes:

- ¿Puede describir el proyecto más exitoso en su país? ¿Por qué ha sido exitoso?
- ¿Pueden entregar algunos ejemplos de problemas encontrados y cómo fueron resueltos?
- ¿Se miden los resultados e impacto del proyecto? ¿Cómo?.

