

Comisión 1

Nuevos Sistemas de Gestión y Desarrollo del Proceso

Guillermo Rafael Cosentino

Ponencia General

Justicia del Conocimiento Ecosistemas de Gestión, Tecnologías de la Información y Datos

Sumario: Nuevos modelos de Organización Judicial. Oficinas Judiciales: organización por procesos y objetivos. Dimensiones del Caso Judicial: Gestión del Caso, Gestión del Trámite. Construcción de Estratégica del Sistema de Administración de Justicia. Desarrollo de Políticas basadas en “Datos”. Rol de las TI: IA, Bigdata, Machine Learning, Blokchain.

Épica de un salto evolutivo en la Justicia

Enfocado, con mayor intensidad en estos últimos años 2018/2022, sobre cuáles son las nutrientes del Sistema de Administración de Justicia, es decir dónde está el combustible que alimenta esta maquinaria, y también si hay algún recurso no utilizado, subutilizado, o tal vez desperdiciado; me ha motivado a compartir la propuesta, cuya estructura argumental ensayo a continuación.

Llegar a este interrogante no es casual, es que recientemente he publicado algún material que comienza a proponer que muchos de los cambios de los que solemos hablar y discutir en el mundo jurídico, en realidad todavía no disponen de suficiente información sobre las verdaderas necesidades ni sobre el verdadero origen de los problemas que disparan los malos resultados que el Sistema de Administración de Justicia arroja en nuestro país.¹

A la luz de lo que propondré, las reformas al sistema de administración de justicia podrían observarse como un debate sobre la composición del átomo entre alquimistas y químicos; y la gobernanza de toda una rama del estado, como la construcción de un híbrido que combina la fuerza laboral artesanal del siglo XVIII, con tecnologías de la tercera década del siglo XXI.

Es evidente que el impacto biosocial pandémico, desató las fuerzas del cambio, que se encontraban contenidas en un cofre cuyas llaves eran guardadas celosamente por el más rancio establishment de la judicatura y la abogacía. Sin embargo, se impuso una realidad tangible e innegable, quitándole toda la fuerza argumental a los representantes del “statu quo continuo”.

Rápidamente la ventaja generacional reaccionó y comenzó a usar las herramientas que, en muchas jurisdicciones del país estaban a la espera de su oportunidad. Se aceleraron los procesos tecnológicos que se encontraban

¹ Cosentino, Guillermo Rafael, “Proceso, Diseño Organizacional, Gestión y Tecnologías de la Información”, en “Análisis de las Bases para la Reforma Procesal Civil y Comercial” (Coordinador: Jorge A. Rojas), ed. Rubinzal-Culzoni, pág. 79, año 2018.

en carpeta esperando turno en un orden de prioridades que las políticas institucionales no terminaban de valorizar, salvo muy raras excepciones.

Más de dos años después del inicio de la pandemia hemos reducido el atraso tecnológico de dos cientos años a entre 30 y 50 años aproximadamente.²

También la pandemia biosocial puso a prueba la capacidad de respuesta funcional y operativa de la organización. Los requerimientos de adecuación espacial, el distanciamiento y la ventilación puso en jaque el damero de las dependencias judiciales; puso en jaque la actividad mínima y en riesgo a las personas que debían prestar los servicios de urgencia o guardia, especialmente en los primeros momentos de gran incertidumbre.

Hoy, hasta los más organizados y quienes lograron en corto tiempo recurrir a herramientas que el mercado ya ofrecía, arrastran el impacto que la oleada tecnológica ha producido.

Las jurisdicciones que han podido proporcionar la mejor respuesta, han sido sin duda las que venían desarrollando e implementando reformas organizacionales y tecnológicas, “oficinas judiciales de gestión unificada” y “sistemas de gestión de casos y presentaciones electrónicas”.

En el contexto descrito y antes de continuar con la propuesta, puede ser un buen momento para preguntarnos ¿Cuál puede ser la senda por la cual encaminar el desarrollo razonable y sostenible del Sistema de Administración de Justicia?

Uno de los caminos que propongo es el de la “Justicia del Conocimiento”, que implica un hecho simple, que permitiría analizar correctamente y comprender la naturaleza e implicancias de nuestros problemas no resueltos desde hace décadas, es decir los que obstaculizan el buen funcionamiento de la institución.

Comenzar por entender los problemas centrales desde sus “causas” problemáticas hasta sus “efectos” también problemáticos, a modo de un mapa que diseñe la demarcación de las áreas más complicadas de la jurisdicción y sus interrelaciones, para luego desarrollar las líneas estratégicas para desarticular estos constructos, mediante una adecuada planificación que fije las

² Hace más 30 años recibía mi primer capacitación especializada en Informática Jurídica, en la Universidad de Zaragoza, en la que ya se hablaba de avances y aplicaciones que ingresaron en nuestro ecosistema de justicia 20 años después.

prioridades, reparta los planes de acción y los proyectos de transformación en actos de gobernanza y liderazgo.³

Intento en este trabajo exponer sobre que herramientas construir este movimiento transformador, de características evolutivas.

Los Nuevos Modelos Organizacionales

Una de las tendencias organizacionales que viene replicándose para dar sustento a las reformas procesales es la implementación de Oficinas Judiciales de Gestión Unificada.

Conceptualmente no responden a un modelo uniforme, aunque sí encontraremos procesos comunes en todas las jurisdicciones y procesos diferenciados. Concretamente el diseño de la estructura orgánica habrá de responder a las características que en cada jurisdicción se entienda es la mejor forma de lograr el fin del servicio.

Entonces, el modelo teórico es la flexibilidad adaptativa al objetivo o finalidad del o los procesos que pretenden gestionar en la unidad funcional diseñada.

Tal afirmación se verifica cuando el proceso se ejecuta eficazmente alcanzando el “Factor Crítico de Éxito”, que estará adecuadamente definido, cuando sea el producto del análisis de los “componentes de la demanda” de los usuarios del sistema y ciudadanos/as que concurren solicitando acceso a la justicia de manera individual o colectiva.

Definir los componentes de la demanda resulta una tarea de especial importancia pues se trata de detectar la necesidad en cada solicitud/petición/acceso a un sistema de información/edificio/servicio indistintamente y estar preparado para comprender la necesidad real de quien realice el requerimiento, su importancia/urgencia al atenderlo, orientar en caso de ser necesario y dar respuesta cuando corresponda.

Todas estas acciones instan procesos de trabajo que debieron ser diseñados teniendo en referencia la definición del “factor crítico de éxito” (FCE),

³ Edgar Ortégón, Juan Francisco, Pacheco Adriana Prieto. “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”, Ed. Cepal. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

es exactamente aquel resultado que no alcanzado hace que fracase un proceso, y el fracaso continuo sin un procedimiento correctivo o en varios/todos los procesos, devendrá necesariamente la parálisis funcional del organismo y/o de la organización.

En nuestro caso, el fracaso de los procesos de trabajo funcionales acarrea directamente el de los procesos jurisdiccionales y del Sistema de Administración de Justicia.

Si bien tal razonamiento aplica a todo tipo de organización, en un modelo de celdilla como el de juzgados el control de resultados hace más dificultosa la detección del proceso averiado, puede presentar múltiples variantes y su solución termina siendo más costosa; mientras en el modelo unificado, se hace mas evidente la rotura, se soluciona de manera uniforme para todas las expresiones jurisdiccionales y en consecuencia su control y reparación es menos costosa.

Otro aspecto a tener en cuenta cuando trabajamos en un diseño de Oficinas Judiciales de Gestión Unificada es la lógica problemas que se pretende resolver con el nuevo modelo y la causalidad que encadena esos problemas.

“Seguramente coincidiremos en ciertas particularidades que han caracterizado a las funcionalidades, la organización y la estructura del Poder Judicial, como por ejemplo la invariabilidad en el diseño organizacional a lo largo del tiempo, un modelo piramidal, dividido en celdillas, que responde muy bien al incrementalismo. Las unidades funcionales se replican mediante un mecanismo que no ha cambiado desde su origen y el “código reproductivo” ha permanecido inalterable desde el principio de los tiempos. Este consiste en el supuesto aumento de la litigiosidad, la necesidad de mayor especialización en términos generales y sostenido por la “Ilusión del Conocimiento”^{4, 5}.

“Esta ecuación no parece conmovirse a través de los años, además de constituirse en una premisa falaz para la construcción del silogismo evolutivo del SAJ. Este proceso se ha retroalimentado en el tiempo y ha generado una narrativa de la autoexplicación, que no ha hecho más que fragilizar el

⁴ Cosentino, Guillermo Rafael, “Justicia del Conocimiento”, 19 de Marzo de 2021, www.saij.gob.ar, Id SAJ: DACF210047.

⁵ Bunge Mario, *Sistemas Sociales y Filosofía ... se está tornando cada vez más evidente que la mayoría de los objetos con que tratamos, particularmente en lo social, son sistemas multifacéticos y, como tales, están fuera del alcance de los especialistas estrechos...*, Ed. Sudamericana 1995, pag. 12 y 13.

modelo, cuando se creía que más cantidad y mayor tamaño era sinónimo de robusto, no se hacía otra cosa que debilitarlo.”

Preguntémosnos entonces: ¿es sostenible y sustentable un modelo organizacional que no ha revisado su razón de ser, ni su manera de actuar en casi cien años, que absorbe los buenos logros de algunos operadores, los aísla hasta que vuelven a consumirse y que reproduce las malas prácticas?

¡Claramente no! El daño ya es “Polisistémico”, cada juzgado replica la matriz genética de su creación, de esta forma cada organismo genera una individualidad propia y el ruido organizacional se intensifica y propaga mediante pequeñas decisiones operativas, lo torna rígido funcionalmente y lo fragiliza con relación a sus fines.

Esta falta de sincronía operativa le hace perder capacidad de gobernanza a los responsables organizacionales y alimenta en los operadores la sensación desborde operativo al no poder satisfacer la demanda de usuarios y ciudadanos, ni disponer de tiempo para la elaboración de una respuesta jurisdiccional adecuada, circunstancia que ante la falta de recursos suficientes hace crecer la delegación jurisdiccional. Finalmente el tiempo disponible, las soluciones de coyuntura y los desvíos han creado un mecanismo que trata de satisfacer, mediante una oferta no motivada en la demandada, requerimientos que se presentan de manera abrumadora y consume recursos insaciablemente.

En este cuadro de situación, la producción jurisdiccional es percibida por la sociedad como lejana a sus necesidades, aún cuando en muchos casos magistrados/as realizan enormes esfuerzos para innovar con tecnología y mejora operativa en los juzgados que dirigen, dentro de un sistema que descarga en el juez el control de la gestión de procesos administrativos y de los recursos, comprometiendo sensiblemente el tiempo útil jurisdiccional, cuando justamente los magistrados/as son quienes deben conducir estratégicamente las fuerzas desatadas en la contienda jurisdiccional por el fino camino de la Gestión del Caso y la resolución del conflicto, función esencial del Sistema de Administración de Justicia, es decir la senda del “Acceso a la Justicia”.⁶

⁶ Conf. Richard Susskind, El Abogado del Mañana “Una Introducción a Tu Futuro”, ed. Wolters Kluwer España, marzo del 2020: “Franz Kafka sitúa la escena de forma inquietante en “The Trial”. Habla de un vigilante que inexplicablemente se niega a conceder a un hombre acceso a la justicia. Después de todo, piensa, “la justicia debe ser accesible a todos en todo momento”. así debería ser, pero no lo es. Una investigación realizada en Inglaterra y Gales hace unos años concluyó que alrededor de un millón de problemas de orden civil no se resuelven cada año esta exclusión jurídica o necesidad jurídica insatisfecha es un grave problema social y se la reconoce como el problema del “acceso a la justicia”... “desde una perspectiva general, además de parecer inaccesible, los tribunales parecen ser excesivamente lentos injustificadamente combativos e inexplicablemente impregnados de procedimientos y lenguaje opacos”, Pág. 135/6

En el nuevo diseño organizacional se deben sincronizar ciertas variables de enorme importancia:

- **Territorio.** Suele ser más natural, en las provincias de menor concentración poblacional, desconcentrar infraestructuras para acercar el servicio a la ciudadanía. Sin embargo en grandes y medianas ciudades la concentración en núcleos, predios o como se ha dado en llamar “ciudades judiciales” generan un “efecto hormiguero” sobre estas provocando que los/as ciudadanos/as se trasladen hacia el servicio y no que el servicio lo haga hacia ellas. Una consecuencia más de no entender los componentes de la demanda a que hicimos referencia anteriormente. Solo imaginemos la gigantesca configuración de la Justicia Nacional con asiento y competencia territorial en CABA, compuesta por cientos de magistrados/as, concentrados en el inaccesible microcentro judicial de esa ciudad y hagamos el ejercicio de pensar ahora esa misma configuración distribuida en las comunas.
- **Organizacional.** Los fueros divididos en juzgados se unificarían en “unidades funcionales unificadas” que administrarían la totalidad de los trámites de un mismo fuero asistiendo a sus jueces/as en la actividad jurisdiccional.
- **Diseño por Procesos:** tanto el diseño de los procesos de las “unidades funcionales unificadas de gestión de trámites”, contemplando las particularidades de cada fuero, como el diseño procesos aún más generales, siempre presentes en toda actividad judicial, como las “plataformas de atención” (mesas de entradas), administración de audiencias de realización remota/semiremota/en sala (agenda y registración del acto procesal) y comunicaciones, son diseñados y dimensionados para dar el mejor resultado en términos de efectividad, eficiencia y eficacia del trámite, y para asistir a las partes y a los/as magistrados/as en la gestión del caso.⁷

⁷ Acuerdo Plenario 4996/21, Superior Tribunal de Justicia del Chubut, Diccionario. **Gestión del Caso:** Es la actividad que despliega el Magistrado/a de: dirección, organización, economía y buen orden del proceso; involucra su impulso -cuando corresponda-, el control de la actividad de los sujetos procesales y cualquier actividad ordenatoria y/o correctiva que contribuya a la resolución concentrada, adecuada y expedita del conflicto que se presenta para su decisión.

Gestión del Trámite: Es la actividad que realiza la Oficina Judicial de Gestión Unificada al servicio de las partes, profesionales, auxiliares de justicia y demás sujetos procesales y en apoyo al Magistrado/a para la gestión del caso. Se caracteriza por el acceso, trazabilidad, completitud y actualización y seguridad de los registros; rapidez y eficiencia en el tratamiento de las peticiones; planificación, cordialidad y puntualidad en las audiencias; y gestión eficiente y eficaz de consultas mediante plataformas de atención.

<https://apps1cloud.juschubut.gov.ar/Eureka/Acordadas/BuscarAcordadas/Acordadas%20y%20Resoluciones/>

- Y pensemos en los enormes beneficios de esa cercanía con los habitantes de esas unidades territoriales. Jueces/as, Defensores Públicos, de Menores, Fiscales, etc., organizados en Oficinas Judiciales accesibles a la ciudadanía.
- Finalmente, todos los Magistrados/as de todas las unidades territoriales de un mismo fuero conforman “Colegios de Jueces”. La función debe ser creada por ley y reglamentada por las Cortes de cada Jurisdicción. Si bien los detalles de su rol serían motivo de un trabajo más detallado, diré que estos organismos tienen un significativo valor para la agilidad del proceso y por su protagonismo en las subrogancias; además, en el gobierno del sistema, adquieren un significado destacado apoyando la planificación de políticas institucionales. Su presidente, es la voz de los jueces ante la Corte y quien sincroniza y planifica, con el Director de la Oficina Judicial (Administración de Cortes) los servicios del fuero.

Hasta aquí y para concluir esta primera parte, debo decir que “El Sistema de Administración de Justicia, está siendo impactado, desde hace años, por severas problemáticas sistémicas. Las leyes de fondo y del proceso han logrado definir instituciones modernas para acompañar a la sociedad en los cambios que reclama, pero los desarrollos institucionales como responsables de canalizar la operativización del cambio, son lentos, cansinos, hasta exasperantes en relación a la necesidad de la sociedad, por la desatención de los componentes de la demanda ciudadana y de su adecuación a la finalidad de una justicia alineada con “Objetivos de Desarrollo Sostenible - 2030” de Naciones Unidas.(8)

El cambio, en el Servicio de Justicia está plagado de resistencias y negación; sin embargo, la aceleración general 2015-2022,(9) caracterizada por

⁸ Naciones Unidas, Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS 16 - ONU que propone "promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible. Facilitar el "acceso a la justicia para todos, construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas". Ya más ajustadamente, la presente está sintonía con el ítem ODS 16.6 ONU: "crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles". (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación — La Justicia en 2030, página 70 ss. y cc., ed. 2019).

⁹ Thomas L. Friedman, "Gracias Por Llegar Tarde", Paidós. "...Y cuando la velocidad de cambio finalmente supera la capacidad de adaptación, el resultado es la dislocación. Una dislocación es cuando todo el entorno está siendo alterado tan rápidamente que todo el mundo siente que no puede seguir el ritmo.", "El mundo..., se está remodelando radicalmente, está empezando a funcionar de manera diferente en muchas áreas a la vez. Y esta remodelación está ocurriendo más rápidamente de lo que hemos sido capaces de remodelarnos nosotros, nuestros líderes, nuestras instituciones, sociedades y nuestras elecciones éticas." "Esta disparidad, como veremos, se encuentra en el centro de gran parte de la ines-

la fuerza de las nuevas tecnologías disruptivas y muy especialmente el escenario pandémico que ya lleva un tercer año, han puesto en crisis -en el mejor sentido oriental de la palabra (oportunidad)-, las reglas del proceso, la forma de gestionar y las tecnologías de que nos valemos. Paralelamente, en un rápido análisis de contexto, podría afirmar desde la óptica Nassim Nicholas Taleb(10), que nos toca vivir en una época que no responde a modelos conocidos, un mundo dominado por lo extremo, lo improbable, lo desconocido, por Cisnes Negros.

Entonces, "cambio acelerado" + "incertidumbre" nos dejan expuestos a la necesidad de desarrollar una labor mucho más consciente sobre el punto de partida para cualquier diagnóstico que involucre a las necesidades de nuestra sociedad globalizada y los roles de las instituciones que nos hemos dado para mantener la estabilidad en las comunidades.

Tanto Thomas L. Friedman como Nassim Nicholas Taleb nos ofrecen una oportunidad inestimable para convocar las huestes intelectuales del siglo XXI, a la mesa de transformación de un Sistema de Administración de Justicia del siglo XVIII, en uno del Tercer Milenio.

Es justamente el último de los mencionados quien en su libro "Antifrágil - Las cosas que se benefician del desorden"¹¹, nos brinda un punto de partida muy interesante para la elaboración de nuestra propuesta, este consiste en la introducción conceptual de la "antifragilidad".

Esta noción proyecta una óptica interesante aplicada sobre el sistema de Administración de Justicia, más caracterizado por la fragilidad derivada de su rigidez y falta de adaptabilidad a los cambios, la ausencia de planificación institucional en general, el escaso desarrollo táctico y operativo de las funcionalidades, la necesidad de aplicar técnicas de proyección presupuestarias inteligentes, no meramente incrementales.

La oportunidad

La pandemia acercó tecnológicamente, al Sistema de Administración de Justicia y a los operadores del ecosistema en general, varios estadios en

tabilidad que afecta en estos momentos a la política y a la sociedad, tanto en países desarrollados como el desarrollo. Esto probablemente constituya ... el reto de gobernabilidad más importante en todo el mundo."

¹⁰ Nassim Nicholas Taleb. El Cisne Negro. Ed. Paidós 2011.

¹¹ Nassim Nicholas Taleb. Antifrágil. Las Cosas que se benefician del Desorden. Ed. Paidós Transiciones, 2013.

la evolución tecnológica, que sin perjuicio de los avances logrados en los últimos 10 años, aun resistía la aplicación mediadora de la informática y las comunicaciones, y la expresión escrita digital en las presentaciones y actos procesales.

Este salto, que solo es percibido como un momento evolutivo desde el aspecto operativo o a través del cristal de la gestión de procesos de trabajo, lo que no es menor, tiene otra dimensión, quizás otro universo que se pone a nuestra disposición. Este nuevo espacio digital es el “UNIVERSO DE LOS DATOS”, y con él se abre una realidad digital hasta ahora no percibida, explorada quizás tampoco soñada y con ella una nueva cantera de la cual extraer herramientas para la “Gobernanza del Sistema de Administración de Justicia”, nace la “Justicia del Conocimiento”.¹²

La combinación de una gestión moderna con base en nuevos modelos organizacionales, administrados por perfiles profesionales provenientes de las ciencias de la administración, de las ciencias de datos, y de las tecnologías de la administración, abren un camino de desarrollo e innovación en el Sistema de Administración de Justicia de los próximos 10 años aún impensado.

Richard Susskind habla en su libro, “El Abogado del Mañana”¹³, de los nuevos empleos para abogados. Menciona y describe los siguientes: ingeniero del conocimiento jurídico, tecnólogo jurídico, jurista e híbrido, analista de procesos jurídicos, gestor de proyectos jurídicos, experto en Big Data jurídicos, trabajador I+D, especialista en resolución de disputas en línea, consultor de gestión jurídica y gestor de riesgos jurídicos. Queda claro que la descripción data del año 2016 y esta basa en la experiencia de los que ya estaba ocurriendo. Hoy, 6 años después es una realidad, aún en nuestro país, donde ciertos estudios jurídicos han desarrollado algoritmos predictivos que analizan sentencias de las Cámaras de Apelaciones para vender el servicio de probabilidad de resultado del caso en consulta.¹⁴

¹² Bunge Mario, *Sistemas Sociales y Filosofía*,

“Estamos aprendiendo que, si queremos saber cómo funciona un sistema, o si queremos mejorar su diseño, o repararlo, debemos conjeturar o exhibir su composición y su estructura, así como explorar el entorno con el que interactúa. En suma, estamos aprendiendo a abordar los problemas de manera sistémica...” Ed. Sudamericana 1995, pág. 13.

¹³ Conf. Richard Susskind, *El Abogado del Mañana “Una Introducción a Tu Futuro”*, ed. Wolters Kluwer España, marzo del 2020, pág. 185.

¹⁴ Conf. Richard Susskind, *El Abogado del Mañana “Una Introducción a Tu Futuro”*, ed. Wolters Kluwer España, marzo del 2020: el mercado jurídico está sujeto a un notable estado de cambio punto en menos de 2 décadas la forma en la que trabajan los abogados cambiará radicalmente. Surgirán formas completamente nuevas de prestar servicios jurídicos, en las que los nuevos proveedores se afianzarán con firmeza en el mercado y el funcionamiento de nuestros tribunales se transformará. A menos que se adapten, muchos negocios jurídicos tradicionales fracasarán. Por otro lado, se presentará un conjunto completo de nuevas oportunidades a jóvenes emprendedores y creativos abogados”, pág. 29.

Así es que aparece un nuevo actor en la escena, como veremos rápidamente conseguirá unos socios con los que formarán el equipo más inteligente y con más valor estratégico que podría encontrarse. La “Gobernanza de Datos” es el nuevo aliado del Sistema de Administración de Justicia: “dado que los tribunales dependen más de los datos para la gestión de casos, la planificación estratégica, la elaboración de presupuestos y la mejora del desempeño de los tribunales, reconocemos que los datos son más que subproductos del procesamiento de casos... Los datos ahora son activos estratégicos de los tribunales y los tribunales necesitan políticas y prácticas sólidas de gobernanza de datos.”^{15 16}

Los otros socios en este equipo de “alto rendimiento” son los algoritmos de IA (Inteligencia Artificial), Machine Learning, con especial atención en desarrollos de PLN (Programación en Lenguaje Natural), Procesamiento de Datos Masivos (Big Data), y la tecnología de Cadena de Bloques (Blockchain) que alcanzara su mayor popularidad con las criptomonedas.

Estas tecnologías apoyadas en “gobernanza de datos” constituirán una nueva era y la oportunidad para desarrollar los nuevos modelos de organización que hemos propuesto, los que evolucionarán impulsándose sobre el mayor capital que una organización puede tener, "El Conocimiento". Los datos, la información generada y la aún no buscada (excedentes informacionales), constituyen el mayor valor intangible de nuestro sistema. Un enorme yacimiento, que además de ser alimentado desde hace años, por la gestión digital, continúa siéndolo día a día y lo será hacia adelante en el tiempo, en un proceso continuo que promete transformarse en un círculo virtuoso de mejora continua.

Ese enorme repositorio se encuentra esperando a los científicos e ingenieros de datos para dar el próximo salto en la evolución del Sistema de

¹⁵ National Center for State Courts (NCSC). Diane Robinson y Sarah Gibson. Court Statistic Project-Data Governance Policy Guide. Version 1.0, Adoptada en Diciembre 2019.

¹⁶ “El gobierno de datos es el marco mediante el cual los tribunales alcanzan y comunican decisiones organizacionales sobre datos, aseguran que las actividades comerciales y la gestión de datos estén sincronizadas, y desarrollan y documentan estrategias a corto y largo plazo en torno a la recopilación, el uso y la eliminación de datos. El gobierno de datos abarca a las personas, los procesos judiciales y los procedimientos que garantizan que los datos sean aptos para la gestión de casos, la planificación y la elaboración de presupuestos. La gobernanza se trata de crear una cultura en torno a la creación y el uso de datos, incluida la forma en que se crean y aplican las reglas de datos y cómo se resuelven las disputas. Sin una gobernanza de datos sólida, los tribunales corren el riesgo de perder tiempo y energía buscando información faltante, recopilando información innecesaria, corrigiendo información incorrecta, ingresando datos de manera redundante y tomando decisiones de manera repetitiva y, a veces, inconsistente.”

Administración de Justicia, el de la “Justicia del Conocimiento”. Es el momento en el que nuestros sistemas de gestión de “expedientes digitales”, dejarán de ser mera asistencia electrónica del trámite para pasar ser asistentes inteligentes en el trámite, en la gestión del caso y en solución.

Por caso, el ejemplo de PROMETEA¹⁷, que mediante aplicación de técnicas de IA (supervisada) agregan un diferencial, a la toma de decisiones, haciéndolas mucho más eficientes y en gran número, cuando se dan las condiciones para su aplicación.¹⁸

Finalmente, y antes de abordar la última parte de la ponencia, planteo el siguiente escenario a partir de la hipótesis de un modelo de Administración de Justicia compuesto por una enorme cantidad de datos representativos de la información que fluye a través de todos los procesos que se despliegan tanto en su interior, como en su interacción con la sociedad. Esto ocurre mediante el cumplimiento de su misión y sus funciones institucionales.

En las acciones que ponen en marcha estos procesos e interacciones mediante el uso de tecnologías de la información instalada, puede encontrarse el capital institucional intangible mas importante que podamos imaginar, gran parte del cual está aún desaprovechado. Se trata de datos que esperan ser convertidos en activos institucionales, reconvertidos en información para la mejora institucional, para la evolución del servicio de justicia, para el desarrollo de estrategias que permitan diseñar políticas que no solo atiendan eficazmente el caso judicializado, sino que permitan diseñar procesos que anticipen futuros conflictos y desplieguen acciones preventivas en colaboración con las otras ramas de gobierno.

Los procesos jurisdiccionales y los procesos administrativos gestionan una masa gigantesca de datos, su transformación de analógicos en digitales y tratamiento en modelos de organización unificados con apoyo en un “management judicial” moderno como el que proponen la Oficinas Judiciales de Gestión Unificada, definen la dinámica de un Servicio Jurisdiccional en proceso de transformación.

REC (Registro Electrónico del Caso).

¹⁷ Estevez, Elsa; Lejarraga, Sebastian Linares y Filltrani, Pablo. "PROMETEA. Transformando la Administración de Justicia con Herramientas de Inteligencia Artificial". Ed. (BID) Banco Interamericano de Desarrollo, ed. 2018.

¹⁸ Cevalco, Luis; Corvalán, Juan Gustavo y LemFevre Cervini. Inteligencia Artificial y Trabajo - Construyendo un nuevo paradigma de empleo. Ed. Astrea. 2019.

¿Cual es la fuente principal de información, la que está hoy a nuestro alcance, la que habrá de proporcionar un valor informacional agregado de incuestionable valor?

Brevemente, elijo el término “Registro Electrónico del Caso” (REC), en lugar de “Expediente Digital” como popularmente se lo suele denominar por algunos o “Expediente Digital Inteligente” por otros.

Y lo defino como: “La unidad de información que contiene de manera sistematizada, los datos que representan la “gestión del caso judicial”.

El REC es producto de la generación de constancias de la actividad de los magistrados/as, funcionarios/as y empleados/as, operadores judiciales, las partes, los profesionales del derecho, los auxiliares de justicia y los demás intervinientes, y de sus interacciones en el ecosistema del “Servicio de Justicia”.

El REC se ajusta a las normas que regulan del proceso judicial. El ingreso de datos, tratamiento, intercambio, comunicación y acceso, tienen su sustento en normas constitucionales, legales, procesales.

Los incidentes integran el REC y se identifican por su vinculación con el caso principal lo mismo que, toda actividad procesal preliminar, se la identifica como, la/s actuación/es que contenga dicho trámite quedan integradas al REC al que se vincule, cualquiera fuera la materia. El REC refleja las acumulaciones y desacumulaciones que pudieran realizarse y la traza de las actuaciones.

Los trámites accesorios, así como los documentos representativos de las actuaciones del caso judicial que los integran, deben ser identificables, individualizables, trazables, legibles y accesibles por dispositivos electrónicos mediante “herramientas o códigos de acceso rápido”.

De esta manera el Registro Electrónico Caso contiene datos de todas la actividades e interacciones de magistrados/as, funcionarios/as, empleados/as, profesionales, peritos, testigos, equipos técnicos, partes, terceros y cualquier tipo de interviniente procesal.

Todos los documentos digitales acompañados, generados, recibidos también alimentan el “Data Lake” o gran yacimiento de datos que son tratados en el proceso judicial con fines jurisdiccionales.

No podría dejar de referirme además al diluvio de metadatos que acompañan a las actividades, acciones, interacciones, a la gestión trazable, a los documentos que ingresan desde dispositivos electrónicos y salen de ellos, alimentando también el Big Data judicial.^{19 20}

Sobre tamaña cantidad de datos que nos proporciona el REC y con el aporte de los socios de la “Gobernanza de Datos”, la IA estableciendo correlaciones e infiriendo, Machine Learning aportando Aprendizaje Automático, la generación de “Agregados Informativos” para el desarrollo institucional de la Justicia es un hecho de hoy, porque los datos están ahí solo faltan los procesos para consumirlos.

Pero no solo los procesos formales con registros programados dejan datos, también la actividad y los registros de ellas que sólo son un medio para un fin, acto o documento objeto del proceso judicial, pero que no tienen relevancia directa en el marco de la solución del caso; pero si lo tienen con el tratamiento adecuado para el análisis presupuestario y la administración de recursos, el diseño de políticas, el desarrollo de la infraestructura, la mejora y evolución del modelo organizacional, la definición de estrategias de corto, mediano y largo plazo; todos valores escasamente explotados en la Administración de Justicia que conocemos.

Con estas herramientas se puede pensar en la construcción de procesos de trabajo proporcionados a nuevas necesidades, que permitan economías a escala y que desde su diseño sean los más adecuados a los propósitos de las normas procesales; también mediante un sistema de retroalimentación pueden delinearse normas más ambiciosas para la realización de los derechos individuales y colectivos.

Y lo más importante, estas tecnologías reducen significativamente el margen de error, cuando no lo eliminan; trabajan las 7 por 24, y nos dan la

¹⁹ Sosa Escudero, Walter. Big Data (breve manual para conocer la ciencia de datos que ya invadió nuestras vidas) “... Big Data se refiere a la copiosa cantidad de datos producidos espontáneamente por la interacción con dispositivos interconectados”. Siglo 21 editores, cuarta edición, 2019, página 33.

²⁰ National Center for State Courts (NCSC). Diane Robinson y Sarah Gibson. Court Statistic Project-Data Governance Policy Guide. Version 1.0, Adoptada en Diciembre 2019. Dentro de una base de datos típica existen al menos 4 tipos de datos que utilizan los tribunales: datos transaccionales, datos de referencia, datos de relación, metadatos.

Datos transaccionales son datos estáticos que representan una actividad o evento en un momento dado (Fechas de audiencia, presentaciones de peticiones u órdenes). Los datos de referencia son los que identifican de forma única a una persona o una empresa. Los datos de relación describen la relación entre entidades informativas por ejemplo claves que vinculan tablas en bases de datos. Los metadatos describen elementos de datos individuales, no están a la vista del usuario y contienen relaciones entre los campos de datos con a la información técnica o sobre quién puede acceder a los datos, quién los creó, etc.

posibilidad de desarrollar la capacidad creadora e innovadora propia del ser humano, además de potenciar las habilidades analíticas en la institución justicia.

La capacidad decisional del sistema de justicia que descansa en la cabeza del/la magistrado/a, se acelera gracias a la incorporación del análisis de datos, la gobernanza de datos, algoritmos de IA supervisada y machine learning (caso PROMETEA).

También en materia de "Violencia de Género", se abre la posibilidad de poder procesar los datos relevantes de los miles de casos al año, en todo el país, para desentrañar patrones de comportamiento que permitan anticiparse al ciclo de violencia, desarrollar un sistema de alertas tempranas y tomar medidas anticipadas o planes de seguimiento y de acción. Planificar e implementar políticas institucionales coordinadas con los demás poderes del estado será trabajo sustentado en datos, en lugar de opiniones.

El desarrollo de "bots" que tengan la capacidad de establecer una comunicación lo más natural posible con los usuarios del Sistema de Administración de Justicia a través de sus páginas WEB y desarrollen la capacidad de aprender en el diálogo, aprovechando los avances y fundamentos de la tecnología PLN (Programación en Lenguaje Natural).

Los equipos y los valores de la Justicia del Conocimiento

El titánico trabajo de construir equipos multidisciplinarios y en consecuencia multiculturales, es un maravilloso desafío, lo mismo que su inserción en los nuevos organismos requiere un trabajo comprometido con los fines de la institución y de apertura de espacios de la construcción conjunta de herramientas de apoyo a la actividad de la jurisdicción.

La demanda social de una justicia moderna, cercana al ciudadano y ágil, es una tarea demasiado grande y compleja para dejar que repose únicamente en el "juez/a" (en el sentido tanto de los magistrados/as a cargo de la jurisdicción, como de los funcionarios/as que integran los Ministerios Públicos con altas competencias en la toma de decisiones de asuntos judiciales). Términos como: colectivo, equipo, cooperación, asistencia, apoyo interdisciplinario y convergencias profesionales y tecnológicas deben ser moneda corriente en el ecosistema.

La empresa que nos espera para el desarrollo de una organización ágil, antifrágil, apoyada en tecnologías disruptivas, requiere un nivel más de compromiso, responsabilidad, autodisciplina, organización, franco intercam-

bio de aportes, opiniones y gran generosidad en la utilización y puesta a disposición del saber experto y el capital intelectual al servicio de un objetivo colectivo - institucional.

Jueces/as, Funcionarios/as, Empleados/as, nuevos profesionales del mundo de las TI, Ciencia de Datos, Ingeniería de las Organizaciones, especialistas en procesos de trabajo y calidad de servicios, expertos en comunicación y redes sociales, todos con nuevos perfiles, habilidades, competencias y liderazgo trabajando para una Justicia cada vez mas ocupada de la pacificación de la sociedad.

Ponencia

La propuesta es impulsar la transformación del Sistema de Administración de Justicia mediante la renovación organizacional y funcional, con procesos de trabajo unificados y tecnologías de la información basadas en un alto desarrollo de la ciencia de datos. Incorporar herramientas tecnológicas inteligentes para gestión de casos y gestión de trámites, y así prestar un servicio de justicia basado en el “conocimiento” producto del tratamiento de datos generados por las interacciones de personas, organismos, operadores y usuarios.

Fomentar la Gobernanza de Datos para consumo de las áreas que los requieren con el objeto de apoyar la gestión de Gobierno Institucional, el diseño de Políticas, Planificación Estratégica y el desarrollo del Servicio de Justicia.