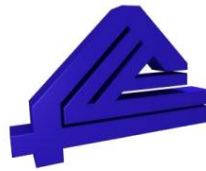




UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS

TESIS

**Afianzamiento de las Comunicaciones Digitales en el Poder
Judicial**

Autor: ANTONIO, José Santiago

Directora de Tesis: BARRIONUEVO, Alejandra Elizabeth

Posadas (AR), ABRIL 2022

JOSÉ SANTIAGO ANTONIO

Afianzamiento de las Comunicaciones Digitales en el Poder Judicial

Tesis de maestría Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del Título
de Magister en Administración Estratégica de Negocios

Posadas (AR), ABRIL 2022

AFIANZAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES DIGITALES EN EL PODER
JUDICIAL

JOSÉ SANTIAGO ANTONIO

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____/_____/_____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Posadas (AR), ABRIL 2022

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en esta u otra institución.

Nombre y Apellido: Antonio, José Santiago

Firma: 

Fecha: 12/04/2022

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, que incondicionalmente apoyan todas mis decisiones y me brinda los medios necesarios.

A la Universidad Nacional de Misiones por otorgarme nuevas herramientas para mi desarrollo profesional.

A mi directora de Tesis Mgtr. Alejandra Barrionuevo y a mi equipo de trabajo actual, que desde un primer momento ayudaron y facilitaron mi inserción en el campo laboral de la gestión.

A los amigos que estuvieron en todo este proceso dándome muchos momentos de felicidad y alegría, sustento de la vida.

Pero sobre todo a mi querida Argentina y a su gente, que con sus altos y bajos siempre nos da la posibilidad de una educación de alta calidad mediante sus universidades públicas.

DEDICATORIA

A mi familia por ser el motor que impulsa mis ganas de continuar formándome de manera constante, a mi directora de Tesis por confiar en mí dándome el soporte necesario en este proceso y a la comunidad de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNAM que dieron todo lo necesario para brindar una formación de calidad internacional.

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue conocer las problemáticas actuales en materia de comunicaciones y métodos de trabajo para llevar adelante el proceso judicial en el Poder Judicial de Misiones (PJM) para así proponer estrategias de acción que ayuden a la digitalización del mismo con el fin de mitigar estos problemas en sus diferentes niveles y así eficientizar la prestación del servicio de justicia.

Encuentra su aval en la era digital que estamos atravesando a nivel mundial y en las diversas acciones de nuestro país, Argentina, que dan muestra de ello como por ejemplo la sanción de la Ley Argentina Digital (Ley 27078) que tiene como objeto declarar de interés público el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y sus recursos asociados.

La metodología de trabajo se basó esencialmente en un relevamiento y estudio de campo de la realidad en relación a las comunicaciones y métodos de trabajo judiciales, lo que se presentó con el método descriptivo cualitativo.

Se utilizaron herramientas de gestión como el análisis PEST y el análisis FODA para el estudio de las variables de interés al objetivo de esta tesis y la generación de las estrategias propuestas.

PALABRAS CLAVE

Poder Judicial; Comunicación; Paradigma Digital; Digitalización; TIC; Despapelización; Liderazgo; Proceso Judicial.

TABLA DE CONTENIDOS

<u>INTRODUCCIÓN</u>	12
FUNDAMENTACIÓN	12
PROBLEMA	13
HIPÓTESIS	15
OBJETIVOS	15
METODOLOGÍA	16
APORTE	16
BREVE ESTRUCTURA DE LA TESIS	17
<u>1. ESTADO DE LA CUESTIÓN</u>	18
1.1 ANTECEDENTES	19
1.1.1 Los trámites y sus problemas en América Latina y el Caribe	19
1.1.2 Análisis en los Poderes Judiciales en América Latina	21
1.2 MARCO CONCEPTUAL	23
1.2.1 Importancia del Poder Judicial	23
1.2.2 ¿En qué consiste el Proceso Judicial?	24
Los elementos esenciales del Proceso Judicial	25
Clasificación de los Actos Procesales	26
1.2.3 Conceptos Jurídicos	28
Escritos o Presentaciones Judiciales	28
Oficios Judiciales	28
Documento Jurídico	28
Expediente Judicial	29
Expediente administrativo	30
Domicilio Real, Procesal y Electrónico	30
Notificaciones.....	31
Oficina Judicial	32
1.2.4 Organizaciones y nuevas tendencias	33
Sistemas Complejos: La importancia de las comunicaciones en las organizaciones públicas	33
Nuevas tendencias en la comunicación: paradigma Digital y uso de las TIC	37
1.2.5 Normativas y avances en TIC.....	39

A nivel nacional	40
Ley 25.506: Ley de Firma Digital.....	40
Diferencia entre Firma Electrónica y Firma Digital	40
Ley 27.078: Ley Argentina Digital	40
A nivel Provincial	41
Inicio de la digitalización en el Poder Judicial de Misiones: Ley Provincial IV N°55	41
LEY II - N° 20 (Antes Ley 4449): Adhesión a la Firma Digital	42
Obligatoriedad del SIGED (Sistema de Gestión de Expedientes Digital)	43
Correo Electrónico Oficial ZIMBRA: Obligatoriedad y uso como Mesa de Entradas Virtual (MEV) .	44
Acordada 79/2020: regulación de la Notificación Electrónica Judicial (NEJ)	45
Convenio con el Registro Provincial de las Personas de Misiones.....	46
Convenio con Marandú Comunicaciones S.E	46

2. ESTUDIO DE CAMPO. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL PODER JUDICIAL DE

MISIONES..... 47

2.1 ESTUDIOS SIMILARES EN EL ÁMBITO DE LOS PODERES JUDICIALES EN ARGENTINA	48
2.2 PRINCIPALES EJES A TRABAJAR PARA LA DIGITALIZACIÓN	53
2.2.1 Dualidad de medios actual para el proceso judicial y sus comunicaciones	54
2.2.2 Cultura, costumbres y creencias instauradas históricamente: Resistencia al cambio	55
2.2.3 Metodologías de trabajo no estandarizadas en las oficinas judiciales	57
2.2.4 Falta de normativas claras y unificadas para el proceso judicial	57
2.2.5 Falta de liderazgo en la oficina judicial.....	57
2.3 ANÁLISIS DE CONTEXTO ARGENTINA	59
2.3.1 Análisis PEST.....	59
2.3.2 Conclusiones del Contexto Argentina.....	61
2.4 ANÁLISIS MEDIOS DIGITALES DEL PODER JUDICIAL DE MISIONES	62
2.4.1 Consideraciones para el análisis	62
¿Qué es la secretaria de Tecnología Informática (STI)?.....	62
Usuarios internos y Usuarios externos	63
Comunicaciones internas y Comunicaciones externas.....	65
Tipos de expedientes	66
2.4.2 Sistema Integral de Gestión de Expedientes Digital (SIGED)	66
Expediente Judicial.....	66
Factores a tener en cuenta.....	69

Expediente Administrativo	70
Problemas detectados.....	71
2.4.3 Suite Colaborativa ZIMBRA.....	74
Problemas detectados.....	75
2.4.4 Medios de comunicación digitales masivos (páginas web)	76
Problemas detectados.....	76
2.4.5 Consecuencia de los problemas detectados.....	77
2.4.6 Oficinas judiciales de apoyo en el PJM	78
Centro de Capacitación y Gestión:	78
Oficinas de notificaciones y mandamientos:.....	79
<u>3. PROPUESTAS</u>	<u>80</u>
3.1 ANÁLISIS FODA.....	80
3.1.1 Factores Internos	80
3.1.2 Factores Externos	82
3.1.3 Elaboración de estrategias	83
3.1.4 Cruzamiento de datos y propuesta estratégica	84
Liderazgo.....	84
Estandarización de métodos de trabajo: reuniones por fuera	86
Reuniones de trabajo con partes involucradas en el proceso judicial	86
Promoción y fortalecimiento de herramientas digitales	86
Rediseño de las comunicaciones por medios masivos digitales	87
Normativas.....	87
Seguridad de la información digital.....	88
Rediseño de la Oficina de Notificaciones y Mandamientos.....	88
<u>CONCLUSIONES</u>	<u>89</u>
RECOMENDACIONES	93
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</u>	<u>94</u>

INTRODUCCIÓN

FUNDAMENTACIÓN

La era digital que lleva años avanzando sobre nuestras vidas se vio acelerada drásticamente a causa de la pandemia que afectó al planeta. Prácticas que eran comunes en el día a día, actualmente se muestran ineficientes ante los ojos de la sociedad debido a la posibilidad de realizarlas con mayor eficiencia y sortear obstáculos utilizando medios digitales.

El SARS-CoV-2 (coronavirus) no discrimina sectores ni clases sociales, por lo que obliga a la progresiva adaptación por parte de la sociedad en todos sus sectores (educación, comercio, servicios, justicia, etc.) a esta nueva realidad que instaura como soporte principal para sus interacciones a la tecnología con el fin de disminuir el contacto humano y mitigar la propagación del virus.

Como declara el presidente de E-Justicia en Latinoamérica y Pos-doctor en Derecho Palma, Luis M. (2021):

La crisis provocada por la pandemia impuso a los sistemas de justicia la necesidad de modernizarse, con una amplitud y a una velocidad para las que no estaban preparados. Los cambios realizados en la emergencia -como la generalización del trabajo remoto, las audiencias virtuales y las notificaciones digitales- se basaron en el uso de recursos tecnológicos disponibles, siendo muchas de estas aplicaciones comerciales no diseñadas para las organizaciones judiciales, y de propiedad de los agentes.

Al mismo tiempo, cayeron en desuso -tal vez definitivo- prácticas de tan larga data que exceden la vida de la mayor parte de la población mundial. (p.27)

Cada organización tiene una iniciativa de transformación digital única y personalizada según sus objetivos, recursos disponibles y clientes. El punto en común es que todas las instituciones se vieron forzadas, en mayor o menor medida, a realizar adaptaciones en varios de sus procesos para afrontar estas nuevas necesidades que surgieron a raíz de lo mencionado en los párrafos anteriores.

Además, como señalan Cabezón, A. et al. (2012) en la nota editorial de la revista *Sistemas Judiciales*:

En la última década, y producto de una serie de factores que escapan a lo netamente judicial, la utilización de herramientas tecnológicas ha crecido enormemente en los países latinoamericanos, tanto a nivel del mundo privado como en las instituciones públicas.

Desde servicios públicos más eficientes y a menores costos económicos, la potencialidad de las nuevas tecnológicas hoy parece tender hacia la provisión de servicios al ciudadano. Desde la renovación de equipamiento, la interrelación entre organismos, la simplificación de procesos internos, hasta la provisión de servicios al ciudadano, los beneficios que puede brindar la tecnología parecieran ser variados (p. 4)

Entonces, entre los grandes desafíos actuales para la mayoría de las organizaciones se encuentran el gestionar el trabajo mediante herramientas digitales y coordinar las comunicaciones para poder realizarlo y adaptarse a este nuevo paradigma.

PROBLEMA

El Poder Judicial de la Provincia de Misiones (PJM) también se vio afectado por la necesidad de disminuir el contacto entre individuos. En el proceso de adaptarse a esta nueva realidad se encuentra con falta de metodologías y soportes estandarizados para la prestación de su servicio y para sus comunicaciones, tanto entre dependencias internas, como con los usuarios

externos, con dependencias de apoyo que soportan la actividad diaria o entre los mismos agentes dentro de una dependencia.

Muchos de sus procesos aún requieren que los agentes de las dependencias y usuarios del servicio de justicia utilicen soporte papel y se desplacen hasta el lugar donde tienen que realizar el trámite, lo que trae aparejada pérdida de tiempo, transportes innecesarios, largas esperas en filas entre otros.

Tal como afirman Roseth, B., Reyes, A. y Santiso, C. (2018) en el libro Fin del trámite eterno:

En efecto, en la región los trámites son difíciles. Son lentos, vulnerables a la corrupción, y terminan excluyendo a la gente con menos recursos. Muchos de ellos todavía se gestionan en persona y en papel. Los ciudadanos pierden tiempo entre ventanilla y ventanilla y, en muchos casos, terminan pagando sobornos a los funcionarios. Las empresas pierden horas productivas y, con ellas, parte de su competitividad. El Estado se enreda en procedimientos complejos y manuales, y no logra conectar a las políticas públicas con los beneficiarios objetivo. En definitiva, con los trámites difíciles todos pierden. (p. 17)

Este tipo de problemas generan una mala imagen ante la sociedad de las organizaciones públicas tal como lo es el PJM y, principalmente, aparece la dificultad de prestar este servicio esencial con calidad y celeridad a la población.

Además, al no tener estandarizadas ciertas prácticas digitales se pierde la oportunidad de procesar mucha información, que, de ser analizada, nos permitirá mejorar la eficiencia del servicio, disminuyendo la incertidumbre y permitiendo que se anticipe a la aparición de ciertos problemas, lo que resultaría muy valioso para la institución.

Entonces cabe preguntarse: ¿Deben replantearse los métodos de trabajo y comunicación actuales e incentivar el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) para prestar el servicio de justicia con mayor eficiencia?

HIPÓTESIS

Si se afianzan y mejoran las comunicaciones y el uso de plataformas digitales en el Poder Judicial de Misiones se prestaría el servicio con mayor eficiencia.

OBJETIVOS

❖ Objetivo General:

Proponer estrategias de acción que ayuden a afianzar la digitalización del proceso judicial, con el fin de mitigar los problemas en las comunicaciones y métodos de trabajo actual en el Poder Judicial de Misiones en sus diferentes niveles y así efficientizar la prestación del servicio de justicia.

❖ Objetivos Específicos:

- Analizar problemáticas similares en otros Poderes judiciales.
- Estudiar las herramientas digitales de las que dispone el Poder Judicial de Misiones (PJM) y sus normativas.
- Investigar el método de trabajo actual para la prestación del servicio.
- Analizar posibles mejoras en la medida que dicho análisis lo exija.
- Determinar los problemas comunicacionales en las dependencias del PJM.
- Determinar cuáles son los ejes de trabajo para dar celeridad a las gestiones necesarias para la prestación del servicio de justicia.

METODOLOGÍA

La metodología de trabajo se basó esencialmente en un relevamiento y estudio de campo de la realidad en relación a las comunicaciones y métodos de trabajo judiciales, lo que se presentó con el método descriptivo cualitativo.

Se utilizó para la investigación fuentes primarias como otras investigaciones en temáticas similares, leyes, normativas, entrevistas, tesis de postgrado, entre otros y fuentes secundarias como resúmenes para ingreso a universidades, enciclopedias, diccionarios, etc.

Toda la información y los datos fueron recolectados de internet, libros jurídicos, entrevistas con integrantes del Poder Judicial, experiencia en la institución, observación de las actividades y se procesaron en función de los objetivos de la presente investigación.

APORTE

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental el afianzamiento del uso de las comunicaciones y medios digitales dentro del Poder Judicial de Misiones, como estrategia de cambio, en un escenario de oportunidades posibles y necesidades detectadas a partir de los propios usuarios.

La digitalización, además de ser una política pública, es una herramienta de cambio social a partir de la interpretación de que el acceso a internet es un derecho humano (Ley 27078 de 2014. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Art. N°2. diciembre 18 de 2014. Ley Argentina Digital).

De tal modo que se considera que la progresiva implementación de la digitalización en las comunicaciones, con los beneficios que en términos de celeridad y facilidad en la prestación del servicio ha demostrado brindar, resultará en un avance significativo para esta organización, que a la vez es un poder del estado.

BREVE ESTRUCTURA DE LA TESIS

Se comenzó investigando el estado de la cuestión respecto al avance de la digitalización en el ámbito judicial en América Latina y el Caribe. Se estudiaron los problemas al momento de promover las comunicaciones por medios digitales y se estableció un marco conceptual para comprender el paradigma digital en el que nos encontramos, el proceso jurídico, la complejidad del sistema judicial y algunas palabras de uso frecuente en el desarrollo de esta tesis.

En este primer capítulo también se muestran normativas y acuerdos a nivel nacional y a nivel provincial que impulsan el uso de las TIC y herramientas digitales en el ámbito de la justicia.

Una vez situados en la complejidad judicial se realizó un estudio de campo utilizando herramientas de gestión como el análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST) para conocer el contexto con el que nos encontramos para nuestro objetivo de afianzar los medios digitales.

Se procedió a realizar una investigación de cómo se desarrollan y utilizan los principales medios digitales de comunicación (SIGED, Suite Colaborativa ZIMBRA y medios de comunicación digital masiva) y se detectaron los problemas que surgen, finalizando con un resumen de las consecuencias que estos provocan.

Para el análisis final y propuesta de estrategias de acción se utilizó la herramienta de gestión matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para visualizar todos los elementos internos y externos que influyen en el afianzamiento de las comunicaciones y medios digitales.

Por último y teniendo en cuenta toda la información analizada se plantean las estrategias a seguir para ayudar a la digitalización del proceso judicial, con el fin de mitigar los problemas en las comunicaciones y métodos de trabajo actual en el Poder Judicial de Misiones.

1. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Para dar inicio a este capítulo se procedió a recopilar información acerca de trabajos anteriores que posean ejes de investigación similares que expliquen los potenciales problemas que se afrontan en las comunicaciones de las organizaciones o instituciones públicas y a partir de ello observar el estado de avance de la digitalización en el ámbito judicial en América Latina y el Caribe.

Posterior a ello, como marco conceptual se consideró relevante entender la importancia de la función del Poder Judicial, las características del servicio que presta y se trajo algunas definiciones y conceptos que ayudarán a comprender cuestiones técnicas del Proceso Jurídico y nos darán paso a explicar la complejidad, dificultades y cantidad de variables en juego en el ámbito de las comunicaciones de los Procesos Judiciales mediante la teoría de sistemas.

Esto nos permitirá resaltar la importancia de las comunicaciones en las organizaciones y las nuevas tendencias en esta materia como el uso de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) para agilizarlas además del paradigma digital en el que nos encontramos inmersos.

Para finalizar el capítulo se muestran normativas y acuerdos a nivel nacional y a nivel provincial que impulsan el uso de las TIC y herramientas digitales en el ámbito de la justicia.

Toda esta información nos permitirá ubicarnos en el estado actual de situación, incluyendo normativas que avalen el uso de medios digitales en las comunicaciones y así tener un marco de referencia para abordar el desarrollo la investigación y análisis de las variables que influyen en las comunicaciones que se desarrollan en el ámbito de la justicia.

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Los trámites y sus problemas en América Latina y el Caribe

El camino a la digitalización viene siendo transitado desde hace ya varios años y trae consigo importantes cambios en las sociedades tanto a nivel estructural como a nivel cultural.

En el transcurso de la investigación nos encontramos con numerosos estudios referidos a los problemas que se afrontan en las comunicaciones de las instituciones públicas y a la dificultad de estandarizar metodologías en los diferentes agentes que componen un sector de trabajo.

Nos pareció relevante citar la afirmación a la que llegaron Roseth, B. et al (2018) porque en cierta manera refleja el problema en las comunicaciones e interacciones de las diferentes organizaciones públicas, y según los datos que analizaron para su estudio los fenómenos están asentados en todo América Latina y el Caribe:

Los trámites son difíciles de hacer por cuatro razones:

i) falta de conocimiento de la verdadera experiencia ciudadana de parte del gobierno, lo cual impide priorizar la mejora de los trámites y que se diseñen soluciones adecuadas;

ii) alta complejidad regulatoria, lo que lleva a la existencia de muchos trámites y muchos requisitos;

iii) poca coordinación y colaboración interinstitucional, lo que causa que los ciudadanos deban conseguir información de una institución para pasársela a otra, y esto aumenta la cantidad de pasos que se deben hacer para completar un trámite, y

iv) desconfianza del gobierno hacia los ciudadanos, lo que lleva a la imposición de altas barreras para el acceso a los trámites; desconfianza de los directivos públicos en los funcionarios de ventanilla, lo que produce rigideces en la prestación y alargados tiempos de resolución, y desconfianza

interpersonal, que lleva a los ciudadanos a aceptar un alto grado de dificultad a cambio de (una percepción de) mayor protección contra el abuso por parte de los demás. (p. 73)

En la obra se detalla cada uno de estos aspectos, con parámetros comparables entre los diferentes países que componen la región de Latinoamérica y el Caribe, y se fundamenta en diversos estudios, encuestas y normativas que lo avalan.

Además, en el capítulo *El potencial (desaprovechado) del gobierno digital para la prestación de trámites* (p. 96-107) señalan beneficios de los trámites digitales, o parcialmente digitales en comparativa con los que requieren presencialidad o algún tipo de interacción física, lo que se hace extensivo al objeto de esta tesis. Ellos son:

1. Son más rápidos lo que lleva a un aumento en la satisfacción del ciudadano.
2. Son más baratos de prestar.
3. Limita las oportunidades de corrupción.

Pero remarcan también los principales factores que explican el uso escaso de los trámites digitales y las dificultades para adoptarlos, entre los que destaca:

1. Baja disponibilidad de recursos y herramientas básicas para facilitar la digitalización de trámites como la interoperabilidad de sistemas y firma digital.
2. Brechas de capacidad dado a que muchos ciudadanos no pueden acceder a estos trámites, por lo menos a los que están disponibles por falta de identidad legal, de conectividad a banda ancha, de bancarización (acceso a tarjeta de débito o crédito, necesario para realizar pagos por trámites en línea), y de alfabetización digital.
3. Malas experiencias en línea dado a que en algunos casos las interfaces para los trámites digitales están mal diseñadas y llevan a malas experiencias de los usuarios.
4. Muchas personas prefieren el canal presencial, en parte por los tres impedimentos anteriores y en parte por el deseo de contacto humano.

Los autores finalizan el libro brindando recomendaciones y metodologías para disminuir la serie de inconvenientes nombrados con anterioridad.

1.1.2 Análisis en los Poderes Judiciales en América Latina

Una vez contextualizados en la magnitud del fenómeno, tenemos como evidencia específica de la preocupación en América Latina acerca de estos problemas a el proyecto Rediseño de procesos en la mesa de partes física de la Corte Superior de Justicia de Lima para la implementación del expediente judicial electrónico y la mesa de partes electrónica del autor Díaz Mendoza, N. (2021) que demuestra los diversos trabajos y análisis que se vienen realizando en organismos del ámbito de la justicia, en este caso en la Corte Superior de Justicia Lima Perú.

El autor expone las problemáticas que imposibilitan la implementación del expediente judicial electrónico, poniendo énfasis en la falta de digitalización en los documentos presentados por las partes interesadas y la falta de procedimientos para la presentación de los documentos a través de internet.

Propone entonces como solución la implementación de las herramientas digitales de las que disponen en su organización (Expediente Judicial Electrónico y Mesa de Partes Electrónica) rediseñando el proceso de la mesa de partes de la Corte Superior de Justicia de Lima (lo que es lo mismo que la mesa de entradas en Argentina) para la transformación de documentos físicos en digitales con valor legal utilizando para ello una metodología denominada BPM (Business Process Management).

Finaliza su trabajo haciendo un análisis de los beneficios tangibles e intangibles de este rediseño y remarcando por ejemplo la reducción en los costos de papel y suministros tanto para el justiciable como para el Poder Judicial, ahorros de dinero en temas de movilidad, evitar la incomodidad de tediosas colas al brindar una vía de presentación digital, entre otros.

Independientemente de los beneficios el autor concluye con algunos resultados negativos como por ejemplo la poca utilización de las herramientas por parte de los abogados o que no llegaron a capacitar a la totalidad de los usuarios para su utilización.

Por otro lado, tenemos el trabajo realizado por Martínez Cepeda, Sharon P. denominado “Uso de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación: implementación del expediente electrónico” (2021). Describe el avance de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en iniciativas de gobiernos digitales con el objetivo de optimizar la

relación entre el Estado y los ciudadanos a través de una modernización de las funciones del Estado, en este caso estudia a la función judicial.

Analiza la situación actual de la justicia en Ecuador, en particular las legislaciones que avalan un gobierno digital pero que se encontraron obstaculizadas con el inicio de las diversas dificultades que se han presentado hasta la actualidad debido a la pandemia derivada del virus COVID-19, para lo cual propone la incorporación del expediente electrónico en el Ecuador como una solución a los diferentes problemas jurídicos que surgieron.

Afirma que:

Por una parte, uno de los mayores problemas que se presentó al inicio de la pandemia fue la revisión de expedientes judiciales, ya que esto suponía un acercamiento del usuario de forma presencial a la dependencia judicial para poder revisar el expediente físico, pero por razones de bioseguridad el Consejo de la Judicatura dispuso la no revisión de expediente sin previa cita. Sin embargo, la cita debía de ser solicitada mediante correo electrónico y el tiempo de respuesta podría tardar de veinticuatro a cuarenta y ocho horas - o en ciertos casos nunca ser contestado-, siendo esto una forma poco oficiosa y no oportuna para disponer de un expediente, teniendo en consideración los factores de la alta demanda y la imperante necesidad de algunos usuarios de impulsar sus procesos. (Martínez Cepeda, 2021, p.11)

Realiza sus conclusiones efectuando una comparativa de las legislaciones que avalan las TIC en el Ecuador con la de otros países de Latinoamérica como Chile y Colombia, describiendo algunos de los puntos más relevantes, como por ejemplo si en realidad se efectivizaron las medidas tomadas, la validez jurídica que se le otorga a las presentaciones digitales, el estado de implementación, entre otros.

Concluye que el uso de las TIC transformó el modo de brindar los servicios gubernamentales a nivel global, evolucionando de un gobierno tradicional a un gobierno electrónico. Afirma que su uso se fue instaurando progresivamente en distintos sectores del gobierno, introduciéndose incluso en sistemas judiciales y provocando cambios drásticos en la

administración de justicia y que si bien la justicia electrónica brinda a los usuarios ciertos beneficios como la eficiencia, transparencia y acceso a la justicia, también representa nuevos retos para su adecuada incorporación, ya que no solo hace falta una reforma legislativa, sino que además se deben transformar aspectos institucionales que pongan en práctica lo que la normativa regula.

Por otro lado afirma que la implementación del expediente electrónico en Ecuador es lenta e ineficiente y propone soluciones como unificar la herramienta de acceso a la Oficina de Gestión Judicial Electrónica, en la cual sea posible llevar adelante todas las tareas necesarias como ingresar peticiones iniciales, ingresar escritos, revisar el casillero judicial electrónico, consultar todas las causas públicas y acceder a un expediente electrónico con foliatura a fin de evitar duplicidad de herramientas.

Otra recomendación que propone es la interoperabilidad de sistemas antes mencionada en la obra “El fin del trámite eterno” (2018), en este caso propone un trabajo en conjunto entre el Consejo de la Judicatura y el Registro Civil Nacional para armar un plan de implementación de un sistema de firma electrónica simple para los ciudadanos.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

1.2.1 Importancia del Poder Judicial

El Poder Judicial es uno de los tres pilares fundamentales que garantizan el federalismo en el Estado Nacional. Por lo tanto, ofrecer un servicio de justicia digno a la sociedad es una responsabilidad inevitable, no solo para cumplir con su función de justicia, sino para constituirse como un ejemplo referente tanto a nivel nacional como internacional.

Cumple una función indispensable para con la sociedad, que no puede ser suplida por ningún otro de los demás Poderes ni tampoco por ningún ente particular.

Esta especie de monopolización en la prestación del servicio de ninguna manera admite la posibilidad de impartir un servicio que no cumpla las necesidades y expectativas de aquellos para los que obra y para sus intereses, tanto públicos como privados.

Por lo tanto, mediante el desempeño de sus procesos y procedimientos, la justicia debe asegurarse que las víctimas, los demandados, los abogados representantes, el personal policial, los integrantes de todo el Poder Judicial, la sociedad en general, la prensa y los sindicatos sean atendidos correctamente, con cordialidad y respeto, siguiendo las pautas establecidas en los códigos de fondo y de forma, y sobre todo los tratados supraleales y la Constitución Nacional.

Para entender este servicio y su dinámica es preciso comprender en que consiste el proceso jurídico, como nace, sus elementos esenciales, cuáles son los actos que emanan de sus partes y una serie de conceptos que nos ayudarán a entender la complejidad de las comunicaciones y relaciones que se generan.

1.2.2 ¿En qué consiste el Proceso Judicial?

Tal como dicta el material oficial para el Curso de Ingreso al Poder Judicial de la provincia de Santa Fe destinado a los postulantes que pretenden ingresar como empleados administrativos (2021) para entender en qué consiste el proceso jurídico, de donde nace, cuáles son sus partes y su finalidad es preciso partir de comprender que uno de los principios primordiales del estado es “mantener la paz social” que consiste básicamente en un estado general de libertad jurídica. Esto es, tal como reza el artículo 19 de la Constitución Nacional que:

“...Ningún habitante de la Nación será obligado a hacer lo que no manda la ley, ni privado de lo que ella no prohíbe “.

Entonces cuando estas esferas de libertad de los individuos se expanden de tal manera que afectan a las de los demás coasociados surgen conflictos, entre las distintos integrantes de la sociedad, o entre esta última así considerada y los individuos.

Estos conflictos pueden ser de varias especies, pero cuando tienen trascendencia jurídica y son susceptibles justamente de una solución jurídica reciben el nombre de litis o litigio, a este último Carnelutti lo define como un conflicto intersubjetivo de intereses susceptible de solución jurídica.

Cuando aparece una litis se altera el estado de paz social que pretende mantener el Estado y debe ser solucionado para evitar males mayores. Entonces, en presencia de este conflicto de intereses, cabe que se solucione o por obra de los propios litigantes (uno de los dos sacrifica su interés, ya sea por imposición o consentimiento) o mediante la decisión imperativa de un tercero (denominada imparcial).

La solución imparcial, que es en parte la que influye en esta investigación, queda prácticamente reducida a lo que denominamos proceso y se presenta como el medio que mayores posibilidades ofrece para aportar una solución justa y pacífica al conflicto, aunque en la práctica dependa de muchos otros factores como la organización judicial, política, nivel ético de abogados y jueces, eficiencia de la legislación procesal, entre otros.

Aclarado todo esto, traemos la definición extraída de este texto y aportada por el profesor colombiano Echandía, H. D.:

Proceso judicial es el conjunto de actos coordinados que se ejecutan por ante los funcionarios competentes del órgano judicial del Estado, para obtener, mediante la actuación de la ley en un caso concreto, la declaración, la defensa o la realización coactiva de los derechos que pretendan tener las personas privadas o públicas, en vista de su incertidumbre o de su desconocimiento o insatisfacción (en lo civil, laboral o contencioso administrativo) o para la investigación, prevención y represión de los delitos y las contravenciones (en materia penal), y para la tutela del orden jurídico y de la libertad individual y la dignidad de las personas, en todos los casos (civil, penal, etc.). (Extraído del material oficial para el Curso de Ingreso al Poder Judicial de la provincia de Santa Fe).

Los elementos esenciales del Proceso Judicial

El proceso, entendido de esta forma, tiene tres tipos de elementos esenciales:

- ❖ **El elemento subjetivo:** son los *sujetos procesales* y se dividen en dos clases, los sujetos necesarios que son los que hacen a la existencia misma del proceso (las partes y el juez o tribunal) y los sujetos secundarios o auxiliares que encontrándose o no presentes no van a alterar la sustancia del proceso, simplemente lo califican (asistentes, defensores, secretarios, policía, entre otros).
- ❖ **El elemento objetivo:** son los *actos procesales*. El proceso se desarrolla por actos emanados de las partes, de los órganos de la jurisdicción o de terceros ajenos a los litigantes. Un acto jurídico es un hecho voluntario y lícito que tiene por fin inmediato crear, modificar o extinguir una relación jurídica y un acto jurídico procesal es una especie del anterior, pero tiene por fin inmediato crear, modificar o extinguir una relación jurídica procesal, es decir, un proceso (interponer una demanda, desistir de ella, reconvenir, producir una prueba, dictar sentencia, etc.).
- ❖ **El elemento teleológico:** es el *objeto o fin del proceso*. Históricamente predominaron dos corrientes de pensamiento sobre qué fin cumple el proceso. Para algunos, el proceso cumple fines públicos tales como la vigencia del derecho objetivo (el cumplimiento de la ley) o el mantenimiento de la paz social mientras que, para otros, por el contrario, el fin del proceso es la satisfacción del derecho subjetivo (es decir, el interés individual).

Clasificación de los Actos Procesales

Como se mencionó anteriormente el proceso se desarrolla mediante actos emanados de las partes, de órganos jurisdiccionales o de terceros ajenos a los litigantes. Se puede clasificar a estos actos procesales desde una visión subjetiva, esto es según el sujeto procesal del cual emanan. Tenemos así, actos del Juez o Tribunal, actos de parte y actos de terceros.

Los actos del Juez o Tribunal se dividen en:

- ❖ **Actos de decisión:** se entienden por tal las resoluciones judiciales destinadas a resolver el proceso, sus incidencias y asegurar el impulso procesal. Aparecen así la *sentencia* (resolución judicial que se expida sobre el mérito de la causa) y el *auto interlocutorio* (cuando decide una cuestión accesorio que se ha presentado en el medio del debate). Si la resolución judicial refiere al impulso del proceso, clausurando o abriendo etapas del mismo, se denomina *decreto o providencia* y si

simplemente resuelve cuestiones meramente instrumentales (agregar copias, permitir el fotocopiado de un documento, etc.) se la denomina *decreto de mero trámite* o *providencia simple*.

- ❖ **Actos de comunicación:** son los destinados a notificar a las partes u otras autoridades los actos de resolución, o a sustanciar entre aquéllas los actos de impulso procesal (*traslados y vistas*).
- ❖ **Actos de documentación:** dirigidos a representar mediante documentos escritos, los actos procesales de las partes, del Tribunal o de los terceros.

Los actos de las partes se dividen en:

- ❖ **Actos de obtención:** actos que intentan obtener del juez algo que este puede concederle o no según se convenza del mérito de la postulación. Ellos son los *actos de petición, afirmación y prueba*.
- ❖ **Actos de disposición:** A la par de los actos de obtención y a diferencia de ellos, aparecen estos actos en los que las partes no intentan obtener algo del juez, sino que, directamente, disponen de la relación procesal y el tribunal sólo es comunicado de ello. Estos actos son el *allanamiento, el desistimiento y la transacción*.

Por último, los actos de los terceros se dividen en:

- ❖ **Actos de prueba:** son los más importantes del género y se pueden ejemplificar con la declaración de testigos y el dictamen pericial.
- ❖ **Actos de cooperación:** son una gama muy variada de actos que realizan los terceros por orden de los tribunales, como por ejemplo la inscripción de medidas cautelares en un registro, el descuento de haberes de un empleado para cumplir una sentencia, entre otros.
- ❖ **Actos de decisión:** son excepcionales en nuestro sistema, pero encuentran su ejemplo paradigmático en el sistema de juicio por jurados (también ciertas cuestiones derivadas a peritos arbitradores).

1.2.3 Conceptos Jurídicos

Entendido que es el proceso judicial, de donde surge y sus elementos esenciales, es preciso traer algunas definiciones y clasificaciones de este mismo curso que ayudarán a comprenderlo mejor:

Escritos o Presentaciones Judiciales

Cualquier persona que quiera participar en el proceso formulando una petición al juez, ya sea en asuntos contenciosos o no contenciosos, lo debe hacer utilizando documentos escritos o presentaciones judiciales debido a que, por regla general, salvo las peticiones que se realicen en medio de una audiencia o en un procedimiento oral, toda petición realizada ante un juez debe formularse por escrito, emanen o no de las partes directas del proceso.

En consecuencia, deben realizar sus peticiones y actuaciones por medio de escrito judicial las partes directas del juicio, los terceros, litigantes, peritos, martilleros, árbitros, servicios públicos que respondan a oficios, entre otros.

Oficios Judiciales

Es la comunicación escrita en la que un juez o tribunal requiere determinados datos o informes y que pueden tener como destinatarios tanto oficinas judiciales, reparticiones públicas, como personas jurídicas privadas o personas físicas. Los oficios judiciales son ordenados por los jueces en el marco de un proceso.

Documento Jurídico

Denominaremos documento jurídico en esta investigación a todo escrito (desde una sentencia, una presentación, un decreto de mero trámite hasta una simple carta) redactado para producir efectos jurídicos por sí mismo, o para servir de algún modo a la tramitación de un procedimiento jurídico. Estas consideraciones generales se refieren a cualquier documento jurídico, sea su autor un particular, un letrado, una autoridad pública o sus colaboradores en la función de gobierno.

Los documentos jurídicos afectan directamente a cuestiones relacionadas con el procedimiento judicial. Mediante estos se crean, modifican o extinguen situaciones

jurídicas, por ejemplo, se ordenan conductas, se resuelven conflictos, se adoptan resoluciones vinculantes, se conceden o se deniegan peticiones, se informan cuestiones con relevancia jurídica, se declaran hechos y derechos, se formalizan acuerdos, se imponen o se cancelan deberes y obligaciones, entre otros.

Expediente Judicial

Como ya se mencionó, una vez que se genera un conflicto de intereses entre partes, se abre un abanico de posibles caminos para solucionar esta problemática entre las personas y, si se opta por el proceso judicial, se llevará adelante una acción jurídica que va a poner en marcha este proceso dando nacimiento a un expediente, el mismo concentrará todos y cada uno de los actos procesales (documentos jurídicos) que componen el litis.

Dicho esto, el expediente judicial resulta ser el recipiente que agrupa el conjunto de los actos procesales (en los siguientes capítulos veremos que pueden estar plasmados en documentos en formato papel o digital) que, ordenados de forma cronológica, otorgan validez y sirven de antecedente y fundamento de la sentencia definitiva que dictará el juez. En tanto, el expediente es prueba del debido proceso constitucional.

La definición de expediente judicial que aparece en la mayoría de fuentes investigadas es:

Legajo de actuaciones o piezas escritas que registran los actos procesales realizados en un juicio, ordenadas cronológicamente y foliadas en forma de libro, provistas de una carátula destinada a su individualización. En definitiva, como expresa Rosemberg, el expediente es un legajo de papeles, pero sujeto a normas para su formación y conservación.

La carátula del expediente contiene sus elementos más característicos e indicativos: por ejemplo, el nombre del juzgado; el del juez y secretario; el del Fiscal y Defensor General; el nombre o enunciación de las partes y la cuestión de que se trata; su número, folio y año de registración.

A continuación de la carátula del expediente se agregan los documentos que registran toda la historia del proceso...

(Extraído del material oficial para el Curso de Ingreso al Poder Judicial de la provincia de Santa Fe)

Como se aprecia, esta definición es algo antigua en algunos aspectos ya que no contempla la posibilidad del uso de medios electrónicos para los fines propuestos, además no se contempla que utilizando plataformas digitales puede desaparecer por ejemplo el foliado debido a que quedan se puede añadir mediante software funcionalidades como por ejemplo que todas las actuaciones queden en orden cronológico.

Expediente administrativo

El expediente administrativo es el conjunto de documentos que sirven como base para que un órgano administrativo se pronuncie sobre una resolución administrativa.

Es generada y producida por las dependencias de una organización en cumplimiento de las funciones de los procesos de apoyo.

Domicilio Real, Procesal y Electrónico

Siguiendo lo señalado por Bielli, G. y Nizzo A. (2017) "... tradicionalmente se ha entendido al domicilio como un lugar dentro del ámbito geográfico territorial, que la ley atribuye como asiento jurídico de la persona para la producción de determinados efectos jurídicos."

Según los autores del artículo la imposición legal es necesaria a fin de que las personas sean localizadas para el cumplimiento de sus obligaciones y el ejercicio de sus derechos, por lo que se puede afirmar que toda persona tiene el deber y el derecho de tener un domicilio y así garantizar el funcionamiento del estado de derecho.

Entendido esto el *domicilio real* es el lugar en donde una persona habita con intención de permanecer y afincar la sede de sus actividades. Su noción está contemplada en el art. 73 del Código Civil y Comercial. Allí la ley presume que una persona reside de manera permanente para el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

El *domicilio legal* es el lugar que la ley señala para el cumplimiento de determinados efectos jurídicos, pero teniendo en cuenta diversas circunstancias que pueden hacerlo diferir del domicilio real. Este domicilio, a contrario del real que puede modificarse sin ninguna

limitación, tiene carácter forzoso. Ello implica que su elección y modificación no pueden ser realizadas libremente por la persona, sino que es asignado por imperio de la ley.

El *domicilio procesal* (que con frecuencia está mal referido al domicilio legal) es el que corresponde a las partes que intervienen en un proceso judicial. Sus efectos son limitados, desde que se unen al juicio en donde se lo constituye, a fin de canalizar allí todas las notificaciones que sean necesarias efectuar por cédula en el curso del procedimiento. Su razón de ser radica en facilitar y agilizar el trámite del proceso.

Por último, en el ámbito de la implementación de las nuevas tecnologías y TICs en el ámbito del proceso judicial, se dio lugar a la creación del denominado *domicilio electrónico*. Este tipo de domicilio, puede definirse en el ámbito de la justicia provincial como un espacio de almacenamiento que el Poder Judicial pone a disposición de todos los auxiliares de la justicia, para depositarles allí sus notificaciones electrónicas a través de la plataforma informática que dispongan para las Notificaciones y Presentaciones Electrónicas, y desde el cual sus titulares se encuentran habilitados a remitir presentaciones y notificaciones electrónicas a los organismos jurisdiccionales.

Notificaciones

Son actos jurídicos por los cuales se pone en conocimiento de las partes o de un tercero una resolución judicial para que actúe procesalmente en el juicio mediante los actos que la ley pone a su disposición.

El efecto que genera la notificación es que desde el momento en que se perfecciona y adquiere fuerza jurídica, se entiende que la resolución judicial queda puesta en conocimiento de la persona notificada. Normalmente a la notificación va asociado un plazo para realizar una diligencia judicial con posterioridad a ella.

Se puede distinguir las siguientes clases de notificaciones según su forma y medio:

- ❖ **Personal:** Se realiza en la secretaría del tribunal, mediante una diligencia (comúnmente un sello) que se extiende en el expediente, y donde se hace constar nombre y apellido del notificado, fecha y providencia que se le notifica, y firma al pie de ella el interesado.
- ❖ **Automática o Ministerio Legis:** es el medio por el cual la ley presume que los interesados tomen conocimiento de las resoluciones judiciales en determinados días

o cuando se retira el expediente del expediente (también denominada notificación ficta).

- ❖ **Por cédula:** es la notificación realizada en el domicilio de las partes o de sus representantes legales, practicado por un oficial público denominado notificador, mediante la cual se pone en conocimiento a cualquiera de las partes de una resolución judicial, que tiende a hacer vigente el principio de defensa en juicio y concreta un punto de inicio en el devenir de los plazos procesales.
- ❖ **Por medios epistolares**
- ❖ **Por edictos:** Se recurre a esta forma de notificación cuando hacerlo por cédula resulta imposible por tratarse de personas inciertas o desconocidas, o bien cuando, conocidas, se ignora su domicilio. Como regla general, la publicación de los edictos se hará en el Boletín Oficial y en un diario de los de mayor circulación del lugar del último domicilio del citado o del lugar del juicio, y se acreditará mediante la agregación al expediente de un ejemplar de aquéllos y del recibo de pago efectuado.
- ❖ **Por radiodifusión:** Se recurre a este medio en casos similares al anterior y que a pedido del interesado, se anuncien por radiodifusión, con lo cual se tiende a lograr una mayor difusión.

Por último, en el ámbito de la implementación de las nuevas tecnologías y las TIC en el ámbito del proceso judicial surgen las notificaciones electrónicas. Se incorpora el uso del correo electrónico como medio de notificación para litigantes y auxiliares de justicia lo que implica que se vuelve necesario constituir una casilla de correo electrónico (domicilio electrónico) al momento de constituir el domicilio procesal. Así, las notificaciones por cédula que no requieran soporte papel y la intervención del oficial notificador se pueden cursar por esta vía.

Oficina Judicial

Siguiendo a Castiglioni, N. (2018) definiremos a los fines de esta investigación como un órgano burocrático del Poder Judicial o unidad mínima de producción judicial que aporta infraestructura técnica y humana necesaria para la tramitación de los procesos judiciales.

Así, según los fines específicos de la oficina, cita a Garavano, Chayer, Cambellotti y Ricci (1999) que las clasifican en 2 tipos:

- ❖ Las *oficinas de apoyo* como por ejemplo en el Poder Judicial de Misiones la Oficina de Notificaciones y Mandamientos, Mesa de Entradas Única, Centros de Capacitación y Gestión, Secretaría de Tecnología Informática, entre otras.
- ❖ Las *oficinas con fines jurisdiccionales* propiamente dichos que a su vez están clasificadas por fueros e instancias (juzgados o tribunales del sistema judicial).

Los elementos claves de esta organización pública para desempeñar sus funciones son su estructura (el organigrama y distribución interna de tareas), la tecnología disponible y su funcionamiento (flujo de los procesos que se realizan para la consecución de sus fines).

1.2.4 Organizaciones y nuevas tendencias

Se entiende a las organizaciones, según lo describe Ferrari, P. (2016), como un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción y que se regulan por un conjunto de normas con el fin de lograr diversos objetivos o metas. Además de esto están diseñadas para tener una actividad deliberadamente estructurada y coordinada y están vinculadas con el entorno.

Si una organización además es pública y presta servicios a la sociedad se encuentra en una delicada situación en la cual deben enfrentar cambios dinámicos para poder dar respuestas y soluciones eficientes a los ciudadanos.

Para poder enfrentar a todos estos cambios es preciso comprender su realidad y la dinámica de las relaciones que surgen con el entorno de la misma las cuales se pretenden abordar a continuación:

Sistemas Complejos: La importancia de las comunicaciones en las organizaciones públicas

La realidad de una organización sólo puede ser comprendida a partir del momento en que se la relaciona al contexto histórico y a la estructura social en los cuales fue concebida (Connerton, 1976). Por lo tanto, para que una organización pueda ser comprendida no basta con mirar solamente su estructura, es preciso considerar otras variables como por ejemplo la

región a la que pertenece, la cultura instaurada, entre otros o bien analizar su estructura, pero teniendo en cuenta las costumbres históricas y el marco en el que se desenvuelve.

Como describe Waissbluth, M. (2008) en su texto *Sistemas Complejos y Gestión Pública*, los sistemas complejos están compuestos de muchas partes que interactúan entre sí y con su entorno por una multiplicidad de canales tendiendo a organizarse de manera local (entre partes cercanas) de forma espontánea y de una manera difícilmente predecible. En palabras del autor:

Las distintas partes de una organización, sea esta pública o privada, muestran una porfiada tendencia a auto organizarse y actuar independientemente, de acuerdo a sus propias reglas. El organigrama y los manuales dicen una cosa, y la realidad demuestra otra, en términos de canales de autoridad, grupos de poder, conductos de relación con el entorno, y agendas políticas paralelas. Mientras mayor sea la envergadura de la organización o el sistema, mayor será la distancia entre los manuales, las normas o los modelos analíticos, y la realidad.

Es necesario entonces concebir la arquitectura de las organizaciones, u otros entes públicos y privados, como una aglomeración de agentes con sus propios propósitos. Una suerte de maquinaria de engranajes, pero en que los engranajes a veces encajan y funcionan como en un reloj, y otras veces cada uno adquiere un ritmo autónomo, como si los bordes de los engranajes estuvieran algo gastados. (p.3)

Además, cita a Paul Cilliers, que en su obra “Complexity and Postmodernism” (1998) define características de los sistemas complejos, de los cuales creemos oportuno mencionar algunos para comprender parte de los ejes que investigamos en nuestro proyecto:

- ❖ Las interacciones entre las partes por lo general son de corto alcance, es decir que la información la reciben primariamente los vecinos inmediatos. Esto no significa que, a través de encadenamientos, las influencia de las mismas no puedan ser de largo

alcance. Es decir que la influencia se modula en el camino y puede ser amplificada, reducida, modificada o eliminada de diversas maneras.

- ❖ Los sistemas complejos son “abiertos”, esto es, interactúan con su entorno. Una organización existe porque su propósito esencial es agregar valor a algo ofrecido a sus clientes y usuarios, y además se desenvuelve en un marco regulatorio, institucional y/o de competencia. Es imposible comprender un sistema de esta naturaleza sin comenzar por entender su multiplicidad de interacciones con el entorno.
- ❖ Los sistemas complejos evolucionan en el tiempo, y por lo tanto tienen una historia, y esa historia influye fuertemente en su conducta presente. Cualquier análisis que ignore la variable temporal es por lo tanto incompleto.
- ❖ Cada elemento del sistema es mayoritariamente ignorante de la conducta del sistema como un todo, y responde primariamente a los estímulos de su entorno cercano.

Entonces, teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto y observando en el marco del pensamiento de sistemas, se puede entender al Poder Judicial como un sistema abierto que tiende a auto organizarse localmente según su entorno, según los intereses y funciones de los integrantes que conforman dicho sistema judicial y que se relaciona y actúa según costumbres y cultura locales, medios disponibles y que además, a su vez, está conformado por varios subsistemas internos y externos con sus propias auto organizaciones y relaciones. En la siguiente figura nos podemos dar una idea de ello observando algunos actores del sistema.

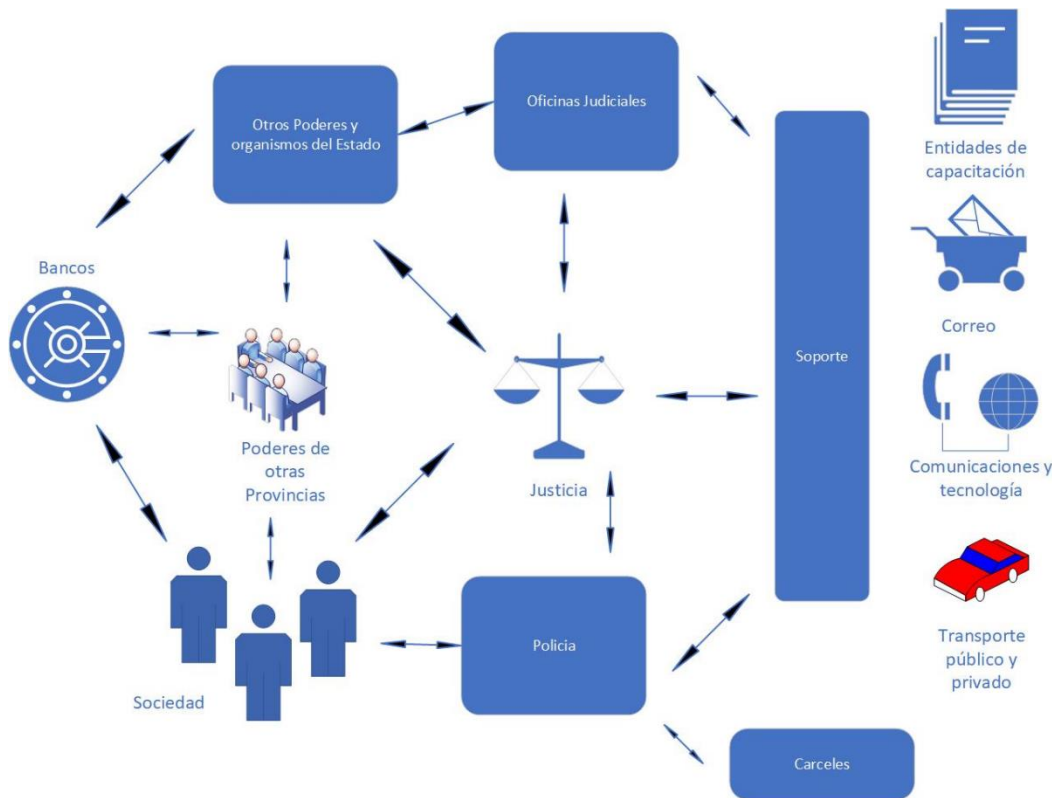


FIGURA I: INTERACCIÓN ENTRE ALGUNOS ACTORES DEL SISTEMA JUDICIAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

De lo analizado anteriormente se deduce que cada organización es un mundo diferente pudiendo formar parte de uno o más sistemas a la vez y que por lo tanto cada una tiene un gran desafío, la gestión de la complejidad de la realidad en la que se desenvuelve, y un buen comienzo de esta gestión es dirigir esfuerzos en hablar un mismo idioma con los actores que más se comunica para facilitar este proceso.

En gran medida los medios y normativas establecidos para las relaciones por parte de una de las organizaciones tiene que estar en concordancia y tener aval de la organización que se va a relacionar de manera directa en su sistema, así por ejemplo, no podemos pretender enviar y solicitar todos los documentos a la policía escaneados y por medios electrónicos si esta última no posee la infraestructura tecnológica necesaria o no se puede pretender tomar audiencias por plataformas de videollamadas si el ciudadano pertenece a una localidad con servicio de internet deficiente, entre otros muchos ejemplos.

Surge entonces la necesidad y la importancia de afianzar las comunicaciones en las organizaciones, tanto internas para trabajar alineados hacia un mismo objetivo como las

externas para entender las necesidades de las otras organizaciones y buscar los métodos más eficientes para trabajar y así tender a ellos, realizando todo lo que está al alcance para mejorar la calidad y facilidad de acceso al servicio para los usuarios

Nuevas tendencias en la comunicación: paradigma Digital y uso de las TIC

La definición más adecuada y completa de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) la obtuvimos de Cobo Romaní, J. (2009) el cual las define como:

Dispositivos tecnológicos (hardware y software) que permiten editar, producir, almacenar, intercambiar y transmitir datos entre diferentes sistemas de información que cuentan con protocolos comunes. Estas aplicaciones, que integran medios de informática, telecomunicaciones y redes, posibilitan tanto la comunicación y colaboración interpersonal (persona a persona) como la multidireccional (uno a muchos o muchos a muchos). Estas herramientas desempeñan un papel sustantivo en la generación, intercambio, difusión, gestión y acceso al conocimiento. (p.18)

Como plantean García-Umaña, A., Ulloa, C. y Córdoba, F. (2020) la *era digital* hace referencia a un periodo de tiempo que se caracteriza por la constante implementación y uso de tecnologías de la información y comunicación.

El auge de las tecnologías que se viene produciendo hace décadas en la sociedad despierta el interés de múltiples investigadores, no solo por el potencial de crear dependencia en los humanos, sino por la capacidad de fortalecer o debilitar los vínculos entre las personas de acuerdo al nivel y forma de uso que le den. El contacto físico y la interacción cara a cara entre las personas ha cambiado, la comunicación ahora se realiza en gran medida por medio de dispositivos electrónicos o plataformas digitales.

El uso de las TIC en la era digital, permite la ampliación de posibilidades de expresión de las personas en todos los ámbitos, evidenciando así una oportunidad para generar ambientes de socialización, convivencia, aprendizaje y participación digital con responsabilidad.

Sin embargo, plantean que es evidente que la relación entre el uso de las TIC e internet en comparación con los beneficios que nos generan es compleja, pues depende de las habilidades de los usuarios y de otros muchos aspectos psicológicos, personales, sociodemográficos, culturales y estructurales.

Los autores, basándose en otras investigaciones, señalan que hay múltiples factores que dificultan alcanzar niveles altos de alfabetización digital entre los que citan la brecha digital intergeneracional, la necesidad de una formación que potencie aspectos emocionales y actitudinales, desigualdad de oportunidades, la resistencia a su uso de la presente sociedad, falta de motivación de acceso e impulso de habilidades digitales, la posible deshumanización de la sociedad a efectos de las TIC, entre otros.

Pero según lo plantean Roseth et al. (2018) los trámites digitales pueden solucionar muchos de los problemas en las burocracias modernas ya que, en comparación de los trámites presenciales, son más rápidos en hasta un 74% en promedio, más baratos de prestar y menos vulnerables a la corrupción. Pero recalca que su implementación y su uso en la región de Latinoamérica y el caribe siguen siendo muy bajos: solamente el 7% de los ciudadanos de la muestra reconoce haber hecho su último trámite en línea.

Incorporando estos conocimientos de las TIC e internet al ámbito judicial, Carnevale, C. (2011) nos trae la definición de *e-justicia* como aquellos procesos que se dan dentro del Poder Judicial y que mediante el uso de las nuevas tecnologías TIC tienden a una reducción de tiempos y costos.

También cita a Vaninetti y nos enuncia ciertos beneficios y ventajas que trae aparejadas el uso de las TIC en la e-justicia, creemos oportuno traer algunos:

- ❖ Mejora la calidad del servicio en la administración de justicia (en tiempo, fondo y forma), por ende, produce celeridad en la tramitación de causas.
- ❖ Incrementa la velocidad y efectividad en el procesamiento de la información en todo proceso judicial.
- ❖ Aumenta la transparencia del proceso.
- ❖ Permite integrar las distintas instancias de la justicia y de esta con otras organizaciones como por ejemplo el colegio de abogados, policía, ministerios, entre otras.

- ❖ Permite el acceso universal al proceso y sus fases enterándose del avance de la causa vía internet, guardando debidos niveles de seguridad y confidencialidad mediante el uso de sistemas de encriptación, empleo de firma digital, entre otras.
- ❖ Si se lograra la instauración del expediente judicial electrónico, se va a minimizar el movimiento y la utilización de documentos en formato papel como por ejemplo elevaciones, pases, vistas, préstamos, traslados, copias, notificaciones, entre otros. Esto agilizará sustancialmente las tramitaciones ya que se podrán realizar por medio de correo o plataformas electrónicas y firmados digitalmente.

Según lo planteado se entiende entonces que uno de los métodos para coexistir y hacer eficiente las relaciones y el trabajo en los sistemas complejos es tender a afianzar relaciones entre los organismos que la integran y tratar de combinar esfuerzos para lograr comunicaciones dinámicas y sin trabas a través del uso de las TIC como ayuda.

La Argentina y sus provincias se encuentran tomando acciones y siguiendo políticas tendientes a la implementación de la e-justicia en sus procesos judiciales. Mediante el dictado de acordadas y diversas normas provinciales se comenzó a avanzar con la digitalización del proceso, aunque todavía se presentan innumerables trabas tanto internas como externas.

1.2.5 Normativas y avances en TIC

Teniendo en cuenta lo anterior, en el siguiente apartado se muestra información acerca de acciones, consideraciones y normativas que impulsan la e-justicia avalando y dando rienda al uso de herramientas e instrumentos digitales como medios para dar celeridad a las transacciones entre la sociedad y las instituciones disminuyendo el uso de recursos empleados.

A nivel nacional

Ley 25.506: Ley de Firma Digital

Esta ley nacional fue promulgada en el año 2001 y tiene como objeto reconocer el empleo de la firma electrónica y de la firma digital y su eficacia jurídica en las condiciones que establece esta ley.

La firma digital es de incumbencia para este trabajo y la ley establece que será válida si cumple los siguientes requisitos:

- ❖ Haber sido creada durante el período de vigencia del certificado digital válido del firmante.
- ❖ Que se verifiquen los datos de firma digital indicados en dicho certificado según el procedimiento de verificación correspondiente.
- ❖ Que dicho certificado haya sido emitido o reconocido por un certificador licenciado.

Diferencia entre Firma Electrónica y Firma Digital

Los términos firma digital y firma electrónica no poseen el mismo significado en la legislación argentina.

La diferencia se encuentra en el valor probatorio, dado que existe una presunción “Iuris Tantum” en favor de la firma digital lo cual significa que si un documento es firmado digitalmente y se verifica de manera correcta se presume, salvo prueba en contrario, que proviene del suscriptor del certificado asociado y que no fue modificado. Además, se encuentra regulada mediante Ley N°25.506 con modificatoria en Ley N° 27.446.

Por otro lado, la firma electrónica, de ser desconocida por su titular, corresponde a quien la invoca acreditar su validez.

Ley 27.078: Ley Argentina Digital

Esta ley, promulgada a finales del 2014 tiene como objeto declarar de interés público el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), las

telecomunicaciones y sus recursos asociados, estableciendo y garantizando la completa neutralidad de las redes.

Así también posibilitar el acceso de la totalidad de la población argentina a los servicios de la información y las comunicaciones en condiciones sociales y geográficas equitativas, con los más altos parámetros de calidad.

Otro punto importante es que su finalidad es:

“... garantizar el derecho humano a las comunicaciones y a las telecomunicaciones, reconocer a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como un factor preponderante en la independencia tecnológica y productiva de nuestra Nación...” (Art. 2)

Por lo tanto, se reconoce como un derecho humano lo referido a las comunicaciones, telecomunicaciones y las TIC a nivel nacional.

A nivel Provincial

Inicio de la digitalización en el Poder Judicial de Misiones: Ley Provincial IV N°55

Los avances en materia de digitalización del proceso jurídico en el Poder Judicial de Misiones (PJM) encuentran su inicio en la sanción de la Ley Provincial IV N°55 en el año 2011 en la que se faculta al Superior Tribunal de Justicia a implementar, reglamentar el uso y disponer la gradual implementación del expediente electrónico, de los documentos electrónicos, de la firma electrónica, de la firma digital, de las comunicaciones electrónicas y del domicilio electrónico constituido, en todos los procesos judiciales y administrativos que se tramiten ante el PJM, con idéntica eficacia jurídica y valor probatorio que sus equivalentes convencionales (art. 24).

Desde el año 2013 el Superior Tribunal de Justicia adoptó la incorporación del uso de la firma digital en el ámbito del PJM adhiriéndose a la Ley Nacional 25.506 (Ley de Firma Digital) y fue incorporada a nuestro ordenamiento jurídico provincial a través de la Ley II N° 20 (antes Ley N° 4449).

Se estableció entonces como política institucional en la justicia misionera la gestión y digitalización y desde entonces el Superior Tribunal de Justicia viene llevando adelante

acciones tendientes a la digitalización de los procesos judiciales y el dictado de múltiples acordadas en ese sentido siempre en consonancia con las reformas legislativas nacionales y provinciales con el fin de avanzar en la calidad de los servicios prestados al ciudadano.

A continuación, traemos algunas de estas acciones y acordadas mencionadas:

LEY II - Nº 20 (Antes Ley 4449): Adhesión a la Firma Digital

La firma digital es una de las herramientas tecnológicas de las que dispone el Poder Judicial para impulsar la digitalización del proceso jurídico. La misma permite garantizar la autoría, integridad y no repudio de los documentos digitales mediante seguridad criptográfica y contraseña privada. Estas características permiten asegurar el origen del documento y que el mismo no haya sido adulterado.

Un documento electrónico firmado digitalmente, posee la misma validez jurídica que un documento en papel firmado de puño y letra, garantizando de esta manera que no pueda ser objeto de repudio (Ley Nacional de Firma Digital Nº 25.506). La provincia de Misiones se adhirió a esta Ley Nacional mediante la LEY II - Nº 20 (Antes Ley 4449).

La puesta en funcionamiento y mantenimiento de toda la infraestructura para la validez de la firma digital es llevado a cabo por la Secretaría de Tecnología Informática (STI), la cual, por medio de su Gabinete de Firma Digital que se encuentra integrado por oficiales de registro autorizados, brindan el servicio de otorgamiento y renovación de certificados de firma digital instalados en dispositivos criptográficos (tokens), tanto a usuarios internos de todas las circunscripciones del Poder Judicial de Misiones como a aquellos profesionales abogados matriculados en el Colegio de Abogados de la Provincia de Misiones que así lo soliciten.

El STI destaca entre las principales ventajas de la firma digital:

- ❖ **Autenticidad e Integridad:** permite identificar fácilmente al autor y verificar si el documento fue alterado. Asegura la autoría e identidad de la persona que firma el documento y la integridad de un documento electrónico.
- ❖ **Validez jurídica:** los documentos electrónicos firmados digitalmente tienen la misma validez jurídica que aquellos firmados de forma hológrafa.

- ❖ **Seguridad:** Garantizada por la criptografía. Respaldo de instalaciones seguras y confiables para el almacenamiento de datos biométricos.
- ❖ **Múltiples usos:** Permite realizar trámites con entidades públicas y privadas como así también, firmar cualquier tipo de archivo.
- ❖ **Sostenibilidad:** Ahorro de papel, mayor espacio de almacenamiento de documentación, tiempo y dinero.

Obligatoriedad del SIGED (Sistema de Gestión de Expedientes Digital)

El SIGED (Sistema de Gestión de Expedientes Digital) es una plataforma informática diseñada y desarrollada por la Secretaría de Tecnología Informática del Poder Judicial de Misiones (PJM), para soportar todo el ciclo de gestión de expedientes judiciales y administrativos en todas las oficinas judiciales de las cinco circunscripciones del PJM, desde que se inicia el expediente con su ID (número identificador único) hasta que el mismo se finaliza y archiva, además está diseñado para soportar todas las interacciones con los auxiliares de justicia y organismos externos que participen del proceso (por ejemplo abogados de las partes, defensores, fiscales, peritos, ciudadanos, policía, bancos, entre otros).

La obligatoriedad en el uso de este sistema nace a partir de la Acordada 144/14 del Superior Tribunal de Justicia en todos los Juzgados y Ministerios Público, pertenecientes al Fuero Penal, de Familia, Civiles y Comerciales y de Paz del Poder Judicial de la Provincia de Misiones, a partir de fines del año 2014 y comprende la aplicación del SIGED en toda actuación vinculada con la tramitación de las causas registrando todos los datos y actividades surgidas de los procesos judiciales durante la tramitación de los mismos.

Además, se establece que en la oportunidad que se disponga, se van a asignar las correspondientes cuentas de usuarios a las partes, terceros y otros intervinientes en el proceso, con el objeto de que integren sus actuaciones en las causas en que se encuentran legitimados, por el mismo Sistema de Gestión de Expedientes Digital Judicial (SIGED).

Posterior a eso, mediante Acordada 226/15 se hizo extensiva la obligatoriedad de uso del sistema a todas las instancias del fuero laboral disponiendo de dos etapas a los efectos de la implementación del expediente digital, una primera etapa en la que coexistan expediente soporte papel y expediente digital y una segunda etapa para que todos los procesos iniciados

a partir de la fecha establecida sean exclusivamente gestionados mediante la plataforma digital SIGED.

Actualmente siguen conviviendo ambos expedientes en formato papel y digital, y aunque se realizan esfuerzos constantes por lograr la migración total a la gestión de expedientes digital y lograr la despapelización del proceso judicial esto todavía no ocurrió.

Correo Electrónico Oficial ZIMBRA: Obligatoriedad y uso como Mesa de Entradas Virtual (MEV)

Por disposición del Superior Tribunal de Justicia del Poder Judicial de Misiones y mediante acordada 25/13 se estableció el uso obligatorio del correo electrónico oficial institucional para todas las comunicaciones electrónicas judiciales vía correo electrónico en las oficinas judiciales sean jurisdiccionales, del Ministerio Público u oficinas auxiliares o soporte bajo la modalidad del nombre de usuario (institucional o personal) operando sobre el dominio @jusmisiones.gov.ar.

También en esta acordada se dispuso que será responsable de la “cuenta de correo oficial institucional” el titular de la dependencia, si fuera un tribunal colegiado el responsable será el presidente del mismo, quien deberá arbitrar los medios necesarios para el correcto, eficaz y eficiente uso de dicha cuenta, teniendo como fin el mejor servicio de justicia.

Además, este titular deberá asignar un responsable de gestión de correos, quien será el encargado de abrir la casilla de correo diariamente, recepcionar los mensajes, derivar o comunicar todos estos mensajes a quien corresponda dentro de su oficina y dejar constancia de esto valiéndose de las herramientas a su disposición dentro de la Suite Colaborativa Zimbra.

Por otro lado, con fecha 20 de marzo de 2020, el Superior Tribunal de Justicia aprobó mediante Acuerdo extraordinario N°03/2020 el uso de la “Mesa de Entradas Virtual” en las oficinas judiciales mediante el uso de este correo electrónico oficial Zimbra institucional durante el receso judicial extraordinario derivado de la pandemia con la idea de limitar al máximo la concurrencia de abogados y ciudadanos a la mesa de entradas físicas de los tribunales.

Para su efectiva implementación habilitó también cuentas de correo electrónico Zimbra con subdominio “@cademis.jusmisiones.gov.ar” para que los abogados puedan realizar sus consultas y solicitudes a las direcciones de correo institucionales de cada una de las oficinas judiciales que componen el Poder Judicial de la Provincia de Misiones a los fines de evitar la concurrencia personal a las mesas de entradas.

Este domicilio electrónico ZIMBRA se les otorga a los abogados al momento de solicitar el alta de un usuario para las gestiones en la plataforma SIGED.

Se les limitó a los usuarios abogados el envío de archivos adjuntos para impulsar el uso de la plataforma SIGED destinada a tal fin.

Asimismo, y en pos de que los abogados obtengan mayor celeridad de respuesta en sus consultas a las oficinas judiciales, se les recomendó detallar en forma clara el número y carátula completa del expediente en que interviene, como así también realizar las consultas lo más sintéticamente posible (evitando efectuar varias preguntas en un mismo correo).

Acordada 79/2020: regulación de la Notificación Electrónica Judicial (NEJ)

En el marco de la digitalización de los procesos judiciales, en conjunto con el SIGED anteriormente mencionado surgió la necesidad de implementar un módulo para Notificaciones Electrónicas Judiciales (NEJ) el cual permite enviar cédulas firmadas digitalmente a los destinatarios de las notificaciones con un circuito íntegramente digital a través de sus domicilios electrónicos los cuales deben ser constituidos al momento de iniciar el proceso judicial.

Permite así también llevar un control de todo el diligenciamiento propio de notificaciones electrónicas, tanto enviadas como recibidas.

En el Poder Judicial de Misiones (PJM) se encuentra regulada mediante Acordada N° 79/2020, que dispone la obligatoriedad del uso del sistema de notificaciones electrónicas de las resoluciones judiciales que deban cursarse al domicilio procesal.

Según la Secretaría de Tecnología Informática del PJM entre sus principales beneficios se encuentran:

- ❖ Disminución en los tiempos, se produce con inmediatez y otorga celeridad al proceso.
- ❖ Disponibilidad las veinticuatro horas del día todos los días.
- ❖ Ahorro de recursos y de tiempo al no tener que diligenciarse en formato papel.
- ❖ No es necesario contar con firma digital para la recepción de las notificaciones electrónicas.

Convenio con el Registro Provincial de las Personas de Misiones

El Registro Provincial de las Personas, en el marco de un Convenio de Cooperación y Asistencia, y con el objetivo de brindar agilidad, celeridad y seguridad a los trámites que se gestionen con las oficinas judiciales de las cinco circunscripciones del Poder Judicial de la Provincia de Misiones recepciona sus oficios e instrumentos judiciales a través de plataformas digitales.

La comunicación e interacción entre las oficinas judiciales y el Registro Provincial de las Personas será exclusivamente dentro de las plataformas SIGED y ZIMBRA mediante las cuentas del subdominio “@rpp.jusmisiones.gov.ar”.

Asimismo, el Registro ha cerrado acuerdo para realizar pagos de manera digital mediante una plataforma digital para el abono de las tasas administrativas donde los profesionales podrán seleccionar la tasa correspondiente al trámite y acreditar el debido abono del expediente.

Convenio con Marandú Comunicaciones S.E

El Superior Tribunal de Justicia firmó un convenio con la empresa estatal Marandú Comunicaciones S.E con el objetivo de brindarle al Poder Judicial un total de 27 licencias de Cisco Webex Meetings, un software diseñado para realizar videoconferencias, encuentros y reuniones en espacios virtuales, herramienta fundamental en este contexto de pandemia.

Esta acción se dio en el marco de continuar avanzando hacia el camino del expediente totalmente digital y por tanto hacia la despapelización del Poder Judicial.

2. ESTUDIO DE CAMPO. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL PODER JUDICIAL DE MISIONES

Como se plasmó en los antecedentes se encuentran varios problemas al momento de promover las comunicaciones por medios digitales y más en el ámbito de la justicia por el carácter y sensibilidad de la información que se maneja.

Pero también se plasmó el nuevo paradigma en la sociedad actual y esta tendencia y necesidad hacia la utilización de las TIC y medios digitales para sus interacciones por todos los beneficios que trae aparejado en cuanto a velocidad y comodidad para efectuarlas.

Es por ello que, entendida la complejidad del proceso y de las comunicaciones necesarias en el ámbito de la justicia y por otro lado aprovechando todos los avances y cambios que ya se realizaron en este campo de la digitalización y las TIC, así como las normativas que las avalan a nivel nacional y provincial es que se procede a realizar un análisis de la situación actual en el Poder Judicial de Misiones para evaluar posibles estrategias a seguir y encausar este camino.

Los pasos a seguir fueron los siguientes:

- ❖ Plantear algunos estudios similares al presente llevados a cabo en la Argentina. Así, con esta información y la recolectada en el apartado de antecedentes evaluar los principales problemas que se encuentran en el avance de la utilización de medios digitales y así definir los ejes de trabajo para afianzar la digitalización.
- ❖ Realizar un análisis de contexto en la Argentina considerando principalmente aspectos relevantes para implementar medios digitales.
- ❖ Enfocar en los ejes de trabajo detectados en los estudios similares con el fin de realizar una investigación de cómo se desarrollan y utilizan los principales medios digitales de comunicación (SIGED, Suite Colaborativa ZIMBRA y medios de comunicación digital masiva).
- ❖ En base a toda la información recopilada realizar un resumen de las consecuencias de estos problemas detectados y plantear los medios (oficinas judiciales de apoyo del

Poder Judicial de Misiones) que son relevantes para llevar adelante las estrategias que se plantean en el capítulo siguiente y tender a salvar los problemas detectados.

2.1 ESTUDIOS SIMILARES EN EL ÁMBITO DE LOS PODERES JUDICIALES EN ARGENTINA

Con el objeto de evaluar los principales problemas que se encuentran en el avance de la utilización de medios digitales y así definir los ejes de trabajo para afianzar la digitalización se procedió a recopilar algunos estudios similares por diversos autores en el ámbito de la justicia argentina.

Así, entrando al plano nacional vemos escritos como Justicia, Innovación y Eficiencia del autor Palma, L. (2021) en el cual analiza la modernización que atraviesan los diversos sistemas judiciales a raíz de la pandemia y como la velocidad de implementación se vio forzosamente potenciada a causa de ella.

Estudia las medidas inmediatas y tecnológicas (uso de las TIC) que se tomaron en los sistemas judiciales para hacer frente a esta nueva realidad en la que las interacciones remotas aumentan sin parar haciendo foco en la necesidad de la innovación apoyada en regulaciones que la fomenten para tender a resultados y soluciones más eficientes.

En base a lo mencionado el autor enuncia algunas de las dificultades y limitaciones con las que se encontraron para el cumplimiento de las labores como por ejemplo que los desarrollos tecnológicos utilizados no estaban confeccionados para su utilización regular en las organizaciones judiciales por lo que no se ajustaban a sus necesidades, o también que las comunicaciones se dificultaron por la inestabilidad en las conexiones, la existencia de vulnerabilidades en materia de seguridad o la insuficiencia de capacitación de los profesionales para el uso óptimo de estos nuevos elementos.

Realiza un pantallazo de estos conceptos y analiza instrumentos internacionales para el diseño e implementación de políticas que pueden servir como guía en el camino de la modernización del sector judicial, todo con la esperanza de que los procesos digitales aumenten el acceso a justicia y su facilidad siendo utilizados de manera eficiente.

Se repasan entonces soluciones como servicios en línea para el acceso remoto a información judicial para la consulta de los ciudadanos, lo que permite no solo optimizar la dedicación de los agentes judiciales a sus tareas sino también dar asistencia legal de manera anónima y estandarizada a quienes viven en zonas remotas o no pueden llegar a las organizaciones.

Otros aspectos importantes que analiza son la necesidad de considerar a las personas como el centro del diseño de los modelos de justicia, identificar los problemas que las afectan para poder concebir soluciones acordes, prevenir conflictos y ampliar los servicios.

Concluye que:

La crisis provocada por la pandemia impuso a los sistemas de justicia la necesidad de modernizarse, con una amplitud y a una velocidad para las que no estaban preparados. Los cambios realizados en la emergencia -como la generalización del trabajo remoto, las audiencias virtuales y las notificaciones digitales- se basaron en el uso de recursos tecnológicos disponibles, siendo muchas de estas aplicaciones comerciales no diseñadas para las organizaciones judiciales, y de propiedad de los agentes.

Al mismo tiempo, cayeron en desuso -tal vez definitivo- prácticas de tan larga data que exceden la vida de la mayor parte de la población mundial.” (p.27)

Además, recalca cómo los actores judiciales y expertos de otros ámbitos (a causa de estos problemas) hicieron frecuentes encuentros virtuales accesibles remotamente para compartir experiencias y buenas prácticas, lo que provocó que los participantes y público en general conozcan así nuevos modelos, servicios y aplicaciones utilizables en la justicia y muchos otros ámbitos de incumbencia.

Por último, señala que la innovación es el sustento de estos logros, y que es necesario fomentar la creatividad mediante regulación legal y práctica para su desarrollo.

En otro estudio sobre la temática, realizado por Cook, Ezequiel (2020) y denominado *La digitalización en el Poder Judicial: el anticipo de la despapelización definitiva* se examina como varios proyectos planificados y elaborados con algunos años de antelación recién entraron en acción efectiva a causa de todos los cambios que produjo la pandemia en el comportamiento diario de la sociedad y que dejó en evidencia la necesidad de varios cambios sustanciales y estructurales en la justicia.

En el marco de un mundo más global y conectado, pero también más complejo y con nuevas facilidades de comunicación, el autor muestra que se generaron aspectos positivos como la posibilidad de, mediante un lenguaje claro y sencillo, utilizar estas herramientas para comunicarse y negociar con distintas personas alejadas de nuestro círculo cercano, pero resalta que también se generaron aspectos negativos como la ejecución de nuevos delitos, por ejemplo, los producidos a través de la informática.

A lo largo del paper se señala como todo este nuevo paradigma de la sociedad impactó de lleno en las instituciones tanto privadas como públicas, además observa las complejidades y dificultades de adaptación que sufrieron en este camino, haciéndose evidente en el Poder Judicial (en este caso de la Nación) la falta de tecnología y métodos para atender a las nuevas demandas requeridas por los operadores del sistema.

Recorre la normativa que sirvió de base para iniciar esta adaptación en la Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina en la puesta en marcha de un nuevo modelo digital y la implementación de herramientas tecnológicas. Señala que los distintos Poderes Judiciales de nuestro país, fueron recogiendo postulados de estas normativas y dictando las suyas propias para adecuar los sistemas y mejorar el servicio de justicia permitiendo avances en nuevas formas de efectuar una denuncia o demanda electrónica, el comienzo del fin para el expediente en formato papel, la implementación de las nuevas tecnologías para aportar un material probatorio al trámite judicial, entre otras.

Remarca que un factor clave en este proceso es la importancia del área informática del órgano judicial para llevar adelante esta transformación e implementación de cambios, pero que además habrá que capacitar a los operadores del sistema jurídico, del no jurídico y hasta los propios justiciables.

Otro hito importante del estudio es el análisis que realiza para diferenciar la firma electrónica de la digital, la validez de las mismas, su seguridad, validez jurídica y valor probatorio en

los actos procesales. Además de esto, realiza una comparativa entre el expediente digital y el soporte antiguo en papel con relación al principio de tutela judicial efectiva remarcando todos los beneficios que trae aparejado el primero como por ejemplo eliminar concurrencia a las dependencias, librar y contestar oficios mediante soporte electrónico con el plus de producirlos mediante firma digital, evitar utilización de papel lo que genera una reducción en la explotación y tala de árboles, entre otros.

Para finalizar el autor entiende que todo este proceso de aplicación de tecnologías y digitalización va a transitar un período de ajustes a *prueba y error* y que será fundamental la capacitación continua de todos los operadores directa o indirectamente involucrados.

Cita como ejemplo algunas necesidades como que los abogados entiendan la metodología para presentar una demanda y acompañarla con su respectiva documentación a través de un expediente electrónico o que el operador judicial maneje el sistema de recepción de escritos electrónicos.

Concluye que los cambios que se fueron introduciendo o arraigando a raíz de la pandemia no fueron pasajeros y llegaron para perpetuarse en la dinámica del trabajo judicial ya que todo el mundo sufrió un cambio respecto a la globalización, las nuevas comunicaciones y las mejoras tecnológicas, por lo que la administración de la justicia no se puede dar el lujo de ignorar todos estos cambios ya que sería ignorar la realidad de desenvolvimiento actual de la sociedad.

Para finalizar esta sección de la investigación es idóneo analizar el relevamiento y estudio realizado por Wajntraub, J. (2020) en el suplemento especializado en gestión judicial La Ley sobre las herramientas y las tecnologías utilizadas para el sostenimiento del servicio de justicia en las 23 jurisdicciones de la Argentina para aggiornarse y rendir cuenta de la responsabilidad institucional en el contexto del aislamiento social.

En el mismo se pone en evidencia los esfuerzos que fueron realizando en los últimos años los distintos poderes judiciales en materia de tecnología y digitalización, y que, se vieron acelerados en adopción por parte de los usuarios a causa de la situación colectiva excepcional que atravesamos. Según el artículo la redefinición de funciones para hacer frente a todos los nuevos requerimientos para garantizar la prestación de los servicios esenciales fue en

función de los recursos de infraestructura tecnológica disponibles en cada caso y de la experiencia acumulada por los equipos técnicos.

En este relevamiento que realizó el Instituto Federal de Innovación, Tecnología y Justicia de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Ju.Fe.Jus.) se detalla que la utilización de soluciones que ya venían instauradas, como el teletrabajo o las audiencias remotas, incrementó drásticamente debido a la pandemia. Además, se describen brevemente los demás mecanismos y herramientas implementados por las distintas jurisdicciones sin entrar al detalle de los diferentes planes tecnológicos abordados para asegurar la prestación del servicio de justicia.

La información recogida por Ju.Fe.Jus. en este artículo incluye todas las instancias, fueros, gestiones administrativas y jurisdiccionales, y tuvieron en cuenta las acciones llevadas adelante desde los superiores tribunales hasta los magistrados, funcionarios y empleados judiciales.

En Misiones se destaca, en palabras de Barrionuevo, Alejandra E. y Roitfeld, Nicolás que todo avance en materia informática en la Justicia Misionera como por ejemplo la aprobación del Sistema de Gestión de Expedientes Digital (SIGED) y la Mesa de Entradas Virtual Zimbra, encuentran su aval en la Ley Provincial IV - N° 55 (2012) en su título V “Digitalización de la Justicia” (art. 24) como se mencionó anteriormente que faculta al Superior Tribunal de Justicia a implementar, reglamentar el uso y disponer la gradual implementación del expediente electrónico, del documento electrónico, de la firma electrónica, de la firma digital, de las comunicaciones electrónicas y del domicilio electrónico constituido, en todos los procesos judiciales y administrativos que se tramitan ante el Poder Judicial de la Provincia de Misiones, con idéntica eficacia jurídica y valor probatorio que sus equivalentes convencionales.

Se listan los desafíos que se fueron superando a partir de la implementación de uno de los motores principales para el avance digital, el SIGED, con el fin de potenciar su uso tanto entre los usuarios internos del Poder Judicial (distintas dependencias judiciales) como con los usuarios externos por ejemplo los abogados y otras instituciones relacionadas para impulsar la actividad judicial.

Se deja en claro que la herramienta base de la comunicación institucional es la suite colaborativa Zimbra que permite además otras acciones como trabajar documentos compartidos, agendar eventos, chat en línea, entre otros.

Se menciona que cuentan con un data center para alojar la información y el resguardo de la misma, y que en conjunto con la progresiva digitalización de los procesos se viene llevando adelante la despapelización en los mismos y en consecuencia un ahorro de recursos.

Para terminar, se hace énfasis en que el capital más valioso de la institución son las personas que la componen y su formación y compromiso lo que contribuye día a día a hacer posible los proyectos que se planifican.

Toda esta información recolectada nos permitió resumir los siguientes ejes a estudiar y trabajar para atacar los diversos problemas que surgen al momento de implementar cambios en los métodos de trabajo ya existentes, lo cual es complemente necesario entendiendo el periodo de pandemia que atraviesa la sociedad en general.

2.2 PRINCIPALES EJES A TRABAJAR PARA LA DIGITALIZACIÓN

Los principales ejes a trabajar que se detectaron en estudios similares y que van a servir para el posterior análisis de la situación del Poder Judicial de Misiones y elaboración de propuestas son los siguientes:

- ❖ Dualidad de medios actual para el proceso judicial y sus comunicaciones.
- ❖ Cultura, costumbres y creencias instauradas y resistencia al cambio en las personas.
- ❖ Metodologías de trabajo no estandarizadas en las oficinas judiciales.
- ❖ Falta de normativas que impulsen el uso de las TIC.
- ❖ Falta de liderazgo en la oficina judicial.

Se consideró así debido a que, en su conjunto, provocan otros problemas como la duplicidad de tareas, pérdida de trazabilidad de la información, sobrecarga de trabajo al personal, entre otros, los cuales se traducen en un uso ineficiente de los recursos y medios disponibles, aumento de costos y una consecuente prestación del servicio en forma ineficaz.

A continuación, se estudian por separado los ejes recién planteados:

2.2.1 Dualidad de medios actual para el proceso judicial y sus comunicaciones

Un gran problema en la actualidad, siguiendo los lineamientos de Manterola, I. (2017) es que coexisten dos expedientes que materializan un mismo proceso judicial, nos encontramos en un periodo de transición en donde el expediente en soporte papel se encamina muy lentamente hacia la desaparición para transformarse en su versión online (mediante uso de las TIC) a la que se podrá acceder desde la comodidad de cualquier lugar con conexión a internet.

Dada esta coexistencia en la que todo expediente papel tiene que tener su respaldo digital y viceversa lo que ocurre es que de manera continua se encuentran diferencias sustanciales en el contenido de ambos expedientes, lo que trae más dudas que certezas y produce un doble trabajo y carga extra para los agentes de las oficinas judiciales.

El autor del paper nos muestra con simples ejemplos la discordancia que suele producirse en el proceso judicial. Nos advierte que puede ocurrir que los escritos que se suben al sistema informático de expedientes sean cargados por el juzgado con una fecha diferente a la que realmente fueron presentados de manera presencial por los abogados. De igual manera ocurre con las resoluciones judiciales que son cargadas al sistema de expedientes electrónicos en una fecha distinta a la que fueron dictadas.

Otro caso común ocurre con las respuestas de las entidades oficiadas por el tribunal a enviarnos alguna documentación informativa. La contestación de estos usuarios externos no suele estar disponible en el sistema de expedientes digital y solo una providencia que dice agréguese nos puede dar idea de que el organismo oficiado respondió.

Resulta evidente que la disimilitud de fechas de los documentos judiciales en los expedientes trae grandes problemas a la celeridad del proceso, por ejemplo, si pensamos en una resolución de un tribunal dictada un día lunes, entonces en esa fecha pasan el expediente papel a su casillero para ser consultado por los profesionales, pero recién es cargada al expediente digital el día miércoles. Entonces, ¿cuándo se produce la notificación?

Se entiende entonces que, en función de la defensa de las partes y del derecho de conocer el contenido de las actuaciones y además por la necesidad de igualar ambos expedientes, la notificación producirse el día que se carga al expediente digital, en beneficio del litigante que sigue el curso de proceso a través del sistema digital de expedientes.

Por todo ello, es de extrema necesidad realizar los máximos esfuerzos para que ambos expedientes sean idénticos o bien tender a la digitalización definitiva del proceso. Esto nos va a dar certeza en el cómputo de los plazos, en la existencia de los actos procesales celebrados y evitará peticiones de suspensión o interrupción de los plazos o, en el peor de los casos, de nulidad procesal.

2.2.2 Cultura, costumbres y creencias instauradas históricamente: Resistencia al cambio

Siguiendo la línea de pensamiento de Castiglioni, N. (2018) todas las personas perciben la realidad de una manera distinta. Esta percepción está influenciada por experiencias anteriores, la idiosincrasia, el sistema de creencias, lo que la persona conoce, lo que desconoce y lo que teme.

Todo esto condiciona en gran medida en la toma de decisiones y adquisición de nuevos conocimientos y tecnologías, en nuestro caso de estudio en el uso de medios tecnológicos para las comunicaciones y ejecución del proceso judicial.

Entonces, si bien siempre hay excepciones, según lo investigado, la experiencia, lo observado y la información recolectada se concuerda en gran medida para esta parte del estudio con Ferrari, P. (2016) el cual expresa en el capítulo *Nuestras Malas Prácticas* varias de las creencias y costumbres arraigadas en los poderes judiciales de argentina que se mantienen en la actualidad y que representan la cultura histórica instaurada:

- ❖ Se sobrecarga de trabajo a agentes que trabajan más y mejor y se reduce el cúmulo de tareas a los que hacen menos y peor. Es una práctica nacida de una solución a corto plazo pero que a la larga trae consecuencias negativas porque se llega a un punto que los que más esfuerzo realizan y más comprometidos están con el trabajo terminan desbordados y absorbiendo el trabajo de quienes menos esfuerzo y compromiso brindan. Esto termina dando la impresión de que se premia al menos esfuerzo hace con menos responsabilidades, por lo que los empleados tienden a ello.
- ❖ La comunicación con términos difíciles y sofisticados que se emplea comúnmente en las oficinas judiciales en el día a día con la consideración de que eso es una garantía de la sabiduría de la persona. Esta práctica hace que la comunicación se

torne ineficaz debido a que para que el mensaje llegue claramente tanto el emisor como el receptor deben manejar el mismo lenguaje y por lo general no todos entienden la jerga de la abogacía.

- ❖ Otro problema comunicacional frecuente similar al anterior es que se usan frases presuponiendo que el receptor del mensaje sabe o debería saber de lo que se está hablando siendo que solo hay certezas de que el emisor entiende de lo que se está hablando o peticionando. Este tipo de prácticas lo único que hacen es hacer perder tiempo, energía, paciencia y generar mala predisposición e irritación en ambas partes.
- ❖ Siguiendo la línea anterior hay una tendencia a complejizar y sofisticar los procesos internos agregando controles innecesarios, involucrando áreas que no deberían, etc. Todo esto termina dificultando el flujo de tareas que, sumado al aumento sostenido en el tiempo de las mismas, la falta de diseño óptimo del proceso y falta de gestión explican el colapso generalizado en las oficinas judiciales.
- ❖ Se utiliza una suma excesiva de recursos en hacer un control, del control de lo proyectado. Esta costumbre, aunque pareciera aportar seguridad al proceso, solo aporta rigidez ante los cambios lo que no permite soportar los aumentos sostenidos en la carga de trabajo y no introduce contenido alguno al proceso.
- ❖ Otra cultura instaurada es la resistencia a la implementación de cualquier cambio en el proceso con el argumento del siempre se hizo así. La resistencia al cambio no es exclusiva del ámbito de la justicia debido a que un cambio trae siempre incertidumbres y se manifiesta hasta en temores personales, pero es una costumbre obsoleta la cual se debería contrarrestar ya que trae problemas de todo tipo (disciplinarios, operativos, administrativos, etc.).
- ❖ Se percibe una connotación negativa del error de forma excesiva. Se lo enfrenta con una actitud de rechazo con autoexigencia de demostrar todo el tiempo que se ocupa el lugar que se ocupa porque se cuenta sobradamente con la solvencia necesaria para ello. Esto generalmente ocurre en los puestos jerárquicos y lleva al peor de los errores, mantenerse en el error por soberbia.

Todo lo mencionado, sumado a los horarios rígidos, extrema burocracia y falta de flexibilidad laboral e incentivos traen como consecuencia que un gran porcentaje del personal, sobre todo los de cargos más bajos y tareas más rutinarias se encuentren insatisfechos con su ambiente laboral y dificulta las comunicaciones entre pares y por lo tanto con el entorno.

2.2.3 Metodologías de trabajo no estandarizadas en las oficinas judiciales

La experiencia del día a día y los continuos reclamos de los abogados patrocinantes hacen evidente que las oficinas judiciales funcionan de manera dispar e ineficiente. Esto también lo manifiesta el presidente del Colegio de Abogados de la Provincia de Misiones Orbe, F. (2022) en una entrevista brindada al medio [noticiasdel6.com](https://www.noticiasdel6.com).

Dependencias que pertenecen a un mismo fuero, por lo tanto, con iguales competencias, tienen métodos y exigencias distintas al momento de recepcionar, registrar y remitir las documentaciones, lo que provoca que los abogados tengan que prepararse de manera distinta dependiendo el juzgado que le toque para su proceso judicial.

2.2.4 Falta de normativas claras y unificadas para el proceso judicial

Se deduce que una de las principales causantes de lo mencionado anteriormente es que cada responsable de oficina judicial actúa y organiza el flujo de su trabajo según su propio criterio debido a que no hay una normativa clara y unificada para guiar el proceso del expediente digital, una normativa que indique de manera clara e inequívoca un procedimiento ordenado, sistemático y con los responsables de cada instancia del proceso judicial.

Lo único que se logra con esto es que el trabajo de ambas partes se dificulte y se torne ineficiente causando una mala percepción del servicio de justicia por parte del cliente final que es el ciudadano que consume el servicio. Se provoca una duplicidad de tareas, de esfuerzos, fallas en la comunicación, pérdida de tiempo, entre otras.

2.2.5 Falta de liderazgo en la oficina judicial

Tradicionalmente se entendió y se identifica al liderazgo con el ejercicio de la autoridad de una persona o un grupo de personas sobre otras. Como lo describe Ferrari, P. (2016) en su libro *El Poder Judicial* todavía se mantiene la creencia de que el liderazgo únicamente está basado en el doble pilar de la jerarquía y la competencia técnica.

La administración de la justicia posee esta estructura piramidal y jerárquica, y los jueces, responsables máximos de las oficinas con fines jurisdiccionales es innegable que poseen las

competencias técnicas necesarias y están suficientemente capacitados para cumplir con estas funciones jurisdiccionales.

Pero es evidente que en la actualidad el liderazgo no pasa solo por estos dos pilares, las sociedades y los conocimientos evolucionaron y el contexto social en las oficinas no es el mismo que se alineaba y actuaba en función de los gritos y del porqué lo digo yo del modelo de liderazgo antiguo de los jueces, estos métodos en la actualidad resultan ineficientes.

Según el autor, el liderazgo existe en muchos lugares dentro de la organización y se pueden diferenciar dos tipos:

- ❖ El líder formal el cual es naturalmente el de rango jerárquico más alto o el titular del organismo.
- ❖ Los líderes informales, que por sus cualidades o actitudes se vuelven influyentes entre los integrantes de la organización. Ejercen un liderazgo informal debido a que poseen aptitudes y recursos valorados por los otros. Resultan ser los que mejor interpretan las necesidades o creencias del grupo y aunque no posean la autoridad formal son percibidos como líderes.

A la vez, claro está, un líder puede estar en ambas categorías formal e informal, y hay que apuntar a esta situación. La conducción de una organización es un tema central si se pretende mejorar e implementar cambios, y el liderazgo como aptitud para lograrlo se impone por su propio peso.

Como bien lo menciona el autor hay que tener en cuenta que si el líder formal no tiende a un liderazgo pleno y auténtico y no hay una figura que se encargue de esto en la organización sobreviene el caos y el desorden, esto provoca que el tribunal no funcione o lo haga deficientemente y las consecuencias negativas las pagan tanto usuarios internos como externos. Y aunque se logre un liderazgo pleno este puede ser ineficaz. Este llega a ser eficaz cuando logra influenciar a sus seguidores porque reconocen su rol y lo ayudan a lograr las metas de la organización, así que por lo general hay una relación directa entre el desempeño de la organización y su responsable máximo o líder.

2.3 ANÁLISIS DE CONTEXTO ARGENTINA

Como se mencionó en el capítulo anterior, entendiendo al Poder Judicial como un sistema abierto, para poder realizar un análisis exhaustivo, entender el funcionamiento actual de una organización y poder plantear líneas estratégicas a seguir es preciso primero conocer el ambiente en el que se desenvuelve.

Es por ello, entendiendo que existen numerosos factores externos que van a condicionar el funcionamiento y las posibilidades de la organización que el análisis del entorno será clave para conocer las tendencias futuras y así poder definir con antelación la estrategia a seguir.

Aclarado esto, para realizar este análisis se seleccionó la herramienta de gestión PEST, o análisis Político, Social, Económico y Tecnológico, la cual nos permitió realizar una investigación de los asuntos del entorno nacional que más influyen en el objetivo del presente trabajo.

2.3.1 Análisis PEST

Se optó por esta herramienta debido a que aporta una clara visión de los factores analizados y además su confección es sencilla.

Para realizarlo en primer lugar se recolectaron variables de interés referidas al objetivo de la tesis de cada uno de los factores. Con ayuda del equipo de gestión del Centro de Capacitación y Gestión Judicial (más adelante se detalla la composición de esta oficina soporte) se procedió a identificar oportunidades y reconocer las posibles amenazas de cada una de las variables. Finalmente, el autor del proyecto se encargó de sacar conclusiones de la información recolectada.

Esta herramienta permitió determinar las cuestiones o tendencias que nos pueden impactar en el futuro, a corto, mediano o largo plazo. También nos facilitó analizar y detectar amenazas y oportunidades que se presentan, permitiendo establecer criterios objetivos para definir nuestra posición estratégica en las propuestas.

TABLA I: ANÁLISIS PEST. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

ANÁLISIS FACTORES POLÍTICOS - ECONÓMICOS - SOCIALES - TECNOLÓGICOS (PEST)						
FACTOR	EJE DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO	IMPACTO	PLAZO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICO-LEGAL	COVID 19 DNU presidencial	Nuevos protocolos sanitarios impactan en las tareas realizadas por las organizaciones. Se reduce la presencialidad para los trámites.	ALTO	CORTO PLAZO	Impulsar el trabajo digital.	Los empleados no se adaptan a las nuevas formas de trabajo.
POLITICO-LEGAL	Cambios en la estructura organica del Poder Judicial	Creación y puesta en funcionamiento de nuevas Circunscripciones judiciales y dependencias.	MEDIO	MEDIO PLAZO	Capacitar en gestión y liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> Posibles cambios en flujo de trabajo de las dependencias al haber cambios en jurisdicciones. Importante demanda de recursos (personal, económicos, tiempo). Adaptación de los abogados al nuevo flujo de trabajo.
POLITICO-LEGAL	Resoluciones Ministerio de Salud: Regulación del teletrabajo.	Empleados con comorvidades pueden continuar con sus actividades desde su hogar.	ALTO	CORTO PLAZO	Continuidad de actividades desde los hogares mediante teletrabajo.	Ausentismo
POLITICO-LEGAL	Nueva legislación: ratificación del convenio internacional sobre violencia y acoso en el ambiente laboral.	El Convenio 190 reconoce el derecho de toda persona a un ambiente de trabajo libre de violencia y acoso, incluidos la violencia y el acoso por razón de género. Asimismo, determina que tales comportamientos pueden constituir una violación o un abuso de los derechos humanos.	MEDIO	CORTO PLAZO	Dictar una ley que acoja las disposiciones del Convenio 190	
POLITICO-LEGAL	Políticas de digitalización	Normativas específicas tendientes al uso de plataformas digitales a niveles nacionales y provinciales.	ALTO	CORTO PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar el trabajo digital. Aumentar seguridad de la información digital. 	<ul style="list-style-type: none"> Importante demanda de recursos (personal, económicos, tiempo). Resistencia al cambio de metodologías de trabajo, tanto en dependencias como en usuarios del servicio.
ECONOMICO	Inflación	La falta de estabilidad económica en Argentina provocada por el aumento generalizado y sostenido en el tiempo de los precios afecta a toda la sociedad.	ALTO	CORTO PLAZO	Establecer políticas de incentivos para los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> Desmotivación por que los sueldos promedios no alcanzan para cubrir necesidades básicas. Constante aumento de precios para la adquisición de bienes y servicios.
SOCIO-CULTURAL	Pandemia por COVID 19	Aislamientos preventivos, miedo e inseguridad social respecto a los sucesos relacionados al COVID.	MEDIO	CORTO PLAZO	Implementación de teletrabajo para realizar tareas que no requieren presencialidad.	Población menos tolerante a lugares con muchas personas.
SOCIO-CULTURAL	Condiciones socioambientales de la ciudadanía	Gran porcentaje de situaciones de violencia de genero.	MEDIO	MEDIO PLAZO	Concientizar respecto a la violencia de genero.	Mayor demanda del servicio de justicia.
SOCIO-CULTURAL	Situación laboral en la sociedad debido a la pandemia	Según una nueva evaluación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la crisis del mercado de trabajo provocada por la pandemia de COVID-19 dista mucho de haber terminado, y al menos hasta 2023 el crecimiento del empleo no logrará compensar las pérdidas sufridas.	MEDIO	MEDIO PLAZO		Mayor demanda del servicio de justicia fuera laboral.
SOCIO-CULTURAL	Adaptación a nuevas modalidades de trabajo y aumento en uso de herramientas digitales.	En un fenómeno que se vio acelerado debido a la pandemia que asota al mundo, las sociedades avanzaron en el uso de medios digitales, tanto para el consumo de bienes y servicios como para las comunicaciones.	ALTO	CORTO PLAZO	Impulsar el trabajo digital y la utilización de herramientas informáticas.	Baja asimilación en el uso de nuevas tecnologías y herramientas informáticas.
TECNOLOGICO	Desarrollo, programación y actualización de nuevas herramientas informáticas.	Desarrollo y actualización según las necesidades de la población de herramientas informáticas e infraestructura necesarias para la prestación de los servicios públicos de manera digital en la Argentina.	ALTO	LARGO PLAZO	Impulsar el trabajo digital y la utilización de herramientas informáticas.	<ul style="list-style-type: none"> Importante demanda de recursos (personal, económicos, tiempo...). Baja asimilación en el uso de nuevas tecnologías y herramientas informáticas.
TECNOLOGICO	Herramienta tecnológica: firma digital.	Se reconoce que un documento electrónico firmado digitalmente posee misma validez jurídica que un documento en papel firmado de puño y letra según las condiciones que establece la Ley Nacional 25.506.	ALTO	CORTO PLAZO	Promover el uso de la firma digital como medio jurídicamente eficaz.	Resistencia al cambio de metodologías de trabajo, tanto en dependencias como en usuarios del servicio.
TECNOLOGICO	Fibra óptica	Inversiones y convenios para conectividad por fibra óptica (red capricornio) en diversas localidades de la provincia de Misiones.	ALTO	MEDIO PLAZO	Considerar nuevos prestadores de servicio de internet.	
TECNOLOGICO	Adquisición de tecnología	Dificultad de adquirir tecnología en organismos públicos debido a los bajos presupuestos y alta variación de los precios de equipos tecnológicos (proveedores no les conviene el pago diferido).	MEDIO	CORTO PLAZO		No contar con el equipamiento tecnológico necesario.

2.3.2 Conclusiones del Contexto Argentina

Como conclusiones de este análisis tenemos que nos encontramos con un entorno propenso y tendiente a impulsar el trabajo digital, ya sea por medio de teletrabajo, utilización de herramientas y plataformas digitales lo que trae aparejado poder aumentar la flexibilidad laboral. Esto es positivo para el objetivo de esta tesis ya que nos da indicios de que en un futuro esta tendencia hacia los medios digitales para las interacciones humanas va a continuar en crecimiento.

En un principio la misma sociedad se encuentra menos tolerante a lugares con muchas personas, pero igualmente cada vez existen más inversiones, programas, desarrollos y normativas que impulsan este nuevo paradigma digital, tanto a nivel nacional como provincial, cabe destacar que nos encontramos con claras amenazas como la adaptación y resistencia de algunos sectores de la sociedad a estas nuevas formas de comunicación y trabajo (ya sea por costumbres, edad, analfabetismo tecnológico de la región, entre otros).

Otra amenaza detectada es la situación económica actual del país, la misma puede dificultar en gran medida las inversiones necesarias, tanto para infraestructura tecnológica, pagos justos a los trabajadores (que les permitan cumplir con sus necesidades), entre otros problemas que puede traer aparejado lo que hace que la velocidad de implementación de nuevas herramientas no avance muy rápidamente.

A su vez, se identifica como una oportunidad, debido a la creación de nuevas dependencias, la posibilidad de brindar capacitaciones en gestión y liderazgos a los nuevos jefes de estas oficinas judiciales (jueces y secretarios) teniendo en cuenta lo plasmado en el apartado anterior.

2.4 ANÁLISIS MEDIOS DIGITALES DEL PODER JUDICIAL DE MISIONES

Como vimos en tanto en el capítulo anterior como en antecedentes el Poder Judicial de la provincia se encuentra en constante avance hacia la digitalización de sus medios de comunicación.

Tal es así que en el suplemento especializado en gestión judicial La Ley (2020), referentes en materia de tecnología y capacitación de esta organización establecieron como motor principal del avance digital al Sistema Integral de Gestión de Expedientes Digital (SIGED) ya mencionado y como herramienta base de comunicaciones institucionales a la Suite Colaborativa ZIMBRA debido a sus múltiples funciones.

Por otro lado, como se plasmó en el apartado de normativas provinciales el Superior Tribunal de Justicia dictó acordadas y pactó acuerdos con diversos participantes del proceso judicial con el fin de afianzar el uso de estas plataformas digitales.

El grado de adopción tanto por usuarios internos como por usuarios externos no fue el esperado, y los medios de comunicaciones digitales a la sociedad (páginas web) de los que dispone el Poder Judicial de Misiones (PJM) no son eficientes a la hora de brindar información relevante a los usuarios y a la sociedad en general.

Es por ello que a continuación se realizó un análisis de estos medios para el avance digital de los que dispone el PJM enfocándose en los ejes de trabajo detectados en estudios similares con el fin de identificar cuáles son los principales problemas en la práctica de esta organización:

2.4.1 Consideraciones para el análisis

¿Qué es la secretaria de Tecnología Informática (STI)?

La Secretaría de Tecnología Informática (STI) es una oficina judicial de apoyo que depende de manera directa del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia (STJ).

Antes actuaba como una oficina de suministro de computadoras para el uso de procesadores de texto, pero actualmente sus funciones evolucionaron de manera drástica y es la encargada del manejo de las TIC, del desarrollo, actualización y soporte de las herramientas

informáticas propias del Poder Judicial de Misiones, de su conectividad, resguardo de datos, de la infraestructura tecnológica necesaria para llevar adelante la prestación del servicio de justicia, entre otras.

Se podría decir que es la encargada de satisfacer de forma global e integral las necesidades tecnológicas en el campo de la informática del PJM.

Está compuesta por abogados, ingenieros, analistas en sistema, licenciados, técnicos y otros profesionales de las ciencias auxiliares de la informática y afines. Su nueva estructura se conformó para dar respuesta a los desafíos asumidos en los últimos años por el STJ de lograr una justicia digital, rápida y eficiente.

Usuarios internos y Usuarios externos

En función de información relevada de integrantes de la Secretaría de Tecnología Informática procedemos a clasificar a los usuarios que *podrían* comunicarse y realizar sus gestiones a través de medios digitales como el SIGED y el ZIMBRA.

Partiendo de que para poder operar en ambas plataformas:

- ❖ Se debe poseer un usuario con dominio @jusmisiones.com o un subdominio del mismo que lo proporciona a pedido la STI para usuarios externos.
- ❖ Se otorgan los permisos de acceso en función de las características y necesidades del usuario en cuestión.
- ❖ Al asignarse este domicilio electrónico con este dominio, de ser necesario se puede asignar acceso a la Suite Colaborativa ZIMBRA para realizar comunicaciones necesarias a través de ella como por ejemplo las Notificaciones Electrónicas Judiciales (NEJ).

Usuarios internos al Poder Judicial: Todos los integrantes de las diversas oficinas judiciales del Poder Judicial poseen un correo electrónico con dominio @jusmisiones.com.

Además, existe un correo oficial institucional con este dominio por cada oficina judicial o unidad funcional del Poder Judicial.

Se relevó que algunas de las oficinas judiciales con las que se comunican con mayor frecuencia los tribunales, ya sea para solicitar u oficiar algo referido a un procedimiento judicial, realizar pedidos de recursos, realizar algún mandamiento o intercambiar algún tipo de información o documento tenemos:

- ❖ Otros Juzgados o tribunales de diversas instancias.
- ❖ Superior Tribunal de Justicia (STJ).
- ❖ Cuerpo Médico Forense (CMF).
- ❖ Secretaría de Tecnología Informática (STI).
- ❖ Centro de Capacitación y Gestión Judicial.
- ❖ Dirección General de Arquitectura.
- ❖ Dirección de Administración.
- ❖ Mesa de Entradas Única (MEUI).
- ❖ Oficina de Asuntos Jurídicos.
- ❖ Servicio Social.
- ❖ Acceso a la Justicia.
- ❖ Registro de Juicios Universales (RJU).
- ❖ Fiscalías.

Usuarios externos: Son los auxiliares de justicia con los que los tribunales se tienen que comunicar, realizar mandamientos, solicitar documentos o informar acerca de algún proceso judicial. Con ellos interactúan por causas judiciales y además le sirven de apoyo en el proceso judicial.

En este camino hacia la digitalización total del expediente se les otorga un subdominio de la forma @subdominio.jusmisiones.com que lo tienen que solicitar al Superior Tribunal de Justicia y que le es otorgado por la Secretaría de Tecnología Informática para realizar las actuaciones necesarias en el proceso jurídico.

Tenemos algunos auxiliares de justicia que ya se encuentran utilizando estos medios para las comunicaciones:

- ❖ Abogados: usuario “....@cademis.jusmisiones.gov.ar”.
- ❖ Policía: usuario “....@polmis.jusmisiones.gov.ar”.

- ❖ Registro de las Personas: usuario “....@rpp.jusmisiones.gov.ar”.
- ❖ Peritos: usuario “....@terceros.jusmisiones.gov.ar”.
- ❖ Ministerio de Desarrollo Social: usuario “....@jusmisiones.gov.ar”.
- ❖ Rentas: usuario “....@rrp.jusmisiones.gov.ar”.

Pero cabe destacar que hay usuarios externos al PJM que deben participar en el proceso judicial y aún no realizaron gestiones para utilizar estos medios digitales, ya sea por falta de iniciativa propia, por falta de infraestructura tecnológica necesaria, falta de acuerdos con el PJM o por otros motivos. Entre estos podemos nombrar:

- ❖ Registro Automotor.
- ❖ Registro de la Propiedad Inmueble.
- ❖ Todos los demás Ministerios.
- ❖ Bancos para realizar determinadas comunicaciones.
- ❖ Fiscalía de estado.
- ❖ Escribanos.
- ❖ Intérpretes.
- ❖ Otros.

Con los nombrados anteriormente las comunicaciones, oficios o cualquiera sea la interacción necesaria se realiza por medios físicos como por ejemplo el soporte papel o por comunicaciones telefónicas.

Comunicaciones internas y Comunicaciones externas

Con el fin de facilitar el análisis en cuanto a las comunicaciones en el PJM vamos a centrarnos en una oficina judicial con fines jurisdiccionales (juzgado o tribunal) del fuero con competencia en lo civil y comercial y vamos a proceder a clasificar las comunicaciones en dos grupos:

Comunicaciones Internas en la oficina: comunicaciones entre los integrantes de una determinada oficina judicial (jefe de despacho, proveyentes, secretarios, juez, etc.).

Comunicaciones Externas de la oficina: comunicaciones entre:

- ❖ Oficinas judiciales dentro del Poder judicial como tribunales, Cuerpo Médico Forense, Asuntos Jurídicos, entre otros (usuarios internos).
- ❖ Oficinas judiciales y auxiliares de justicia que son externos al Poder Judicial y que actúan en el proceso jurídico (abogados, policía, Registro Provincial de las Personas, bancos, entre otros) o con la sociedad en general (usuarios externos).

Tipos de expedientes

En el análisis del uso del SIGED se contemplaron los dos tipos de expedientes mencionados en el marco conceptual:

- ❖ **Expedientes Administrativos:** Sirven para comunicar y registrar solicitudes de información o datos entre dependencias, notificaciones, pedidos en base a alguna necesidad o respuestas a los mismos por fuera del mero proceso de justicia (solicitar insumos, información técnica, legal procesal, entre otros).
- ❖ **Expedientes Judiciales:** Nacen de un acto procesal por un conflicto entre dos o más partes y buscan dar resolución, mediar o llegar a un acuerdo entre partes o impartir justicia (siempre en base a la ley. fundamentos, hechos, pruebas, criterios jurisprudenciales, cultura de la región).

2.4.2 Sistema Integral de Gestión de Expedientes Digital (SIGED)

Efectuadas las consideraciones para este análisis se procede a describir como debería ser la gestión del expediente digital tanto judicial como administrativo y posterior a ello se describen los problemas detectados y acusados por los usuarios en la práctica.

Expediente Judicial

En este apartado se desarrolló como debería ser el proceso ideal dentro de una dependencia ante las presentaciones de los abogados que cuentan con firma digital, con el fin de que la gestión de los expedientes digitales (conformación y trámites que van surgiendo) responda a reglas claras y estandarizadas para su digitalización total y que los juzgados puedan

impartir justicia en el menor tiempo posible, con equidad y transparencia para con las partes involucradas.

Cabe recalcar que solo se desarrolló el circuito interno que **debería** realizar el expediente digital, ya que, actualmente en la práctica cada juzgado opera de diversas maneras para la gestión de sus expedientes judiciales (conviven el digital y el analógico).

a) Cuando los abogados presentan incidentes y demandas nuevas:

Partiendo de la suposición de que el abogado ya cuenta con firma digital y con un domicilio electrónico con subdominio ...@cademis.jusmisiones.gov.ar que le permite operar en la plataforma SIGED:

- ❖ El abogado o litigante, en representación de una parte que desea iniciar una causa judicial, inicia un nuevo expediente en la plataforma SIGED completando la documentación necesaria (formulario con tipo de demanda o incidente, escritos, documentales, entre otros).
- ❖ En caso de ser una demanda nueva, la misma plataforma SIGED realiza el sorteo del tribunal que le será asignado para tramitar la causa y le genera un número ID (identificador único) al expediente. En caso de ser un incidente nuevo, el mismo profesional realizará el registro directo en base a la relación con el expediente principal que ya se encuentra en un determinado juzgado.
- ❖ Cualquiera sea el caso, ingresa a la bandeja de entrada N°1 (destinado para causas nuevas) del SIGED del juzgado representado por un usuario interno denominado jefe de despacho, y la plataforma efectúa una alerta para comunicar este nuevo ingreso. Este último se encargará de encauzar de forma prolija y metódica el expediente a alguno de sus agentes.
- ❖ Antes de encauzar el expediente debe, para cada demanda o incidente nuevo, realizar un control de la carátula, del contenido de la documentación adjunta, corregir las referencias y nomenclaturas de los documentos adjuntados para facilitar las gestiones, completar todos los campos obligatorios, vincular los incidentes al expediente principal, dar carácter de reservado a las causas judiciales que así lo requieran, usar el campo observaciones para dejar un detalle del contenido de los PDF adjuntos, asignar el estado procesal del expediente, entre otros.

- ❖ Una vez realizados estos pasos debe verificar la prioridad del expediente, señalar con el color correspondiente que es una causa/demanda nueva y luego designar y registrar un proveyente como responsable del expediente.
- ❖ Posterior a esto debe realizar el pase interno a través de la plataforma SIGED al proveyente designado.
- ❖ Este, luego de elaborar su proveído debe cargar al despacho en estado borrador, controlar el estado actual del expediente y modificarlo en caso de ser necesario para realizar el pase interno a un secretario.
- ❖ Una vez que el expediente está en la bandeja del secretario este realiza un control de rigor al proveído. En caso de que no esté correcto la devuelve por medio de un pase interno al proveyente responsable del expediente utilizando el campo observaciones para dejar referencias acerca de las modificaciones a realizar. En caso de ser correcto el proveído, el secretario debe realizar el pase interno para la firma digital del Juez.
- ❖ Este último, previo control del expediente, firma digitalmente esta providencia y cambia el despacho de estado borrador a estado definitivo para su posterior publicación (una vez realizada la publicación se produce la notificación electrónica al abogado).

b) Cuando los abogados presentan contestaciones de demandas e incidentes o ampliaciones de la misma:

Ya mencionamos que la bandeja de entrada N°1 era para las demandas e incidentes nuevos, ahora se debe mencionar que hay una bandeja de entrada N°2 para in listado de expedientes por responder en la que el jefe de despacho recibe y gestiona las novedades acerca de los expedientes que ya están en trámite.

Clasifica las presentaciones o escritos judiciales de los abogados, controla el contenido y realiza el pase interno al proveyente que corresponda si estuvieran relacionados con un determinado proveído (el responsable de dicho expediente a resolver) o encausa la presentación al agente interno que corresponda.

Cuando el documento ya se encuentra en la bandeja de entrada del agente interno responsable los pasos a seguir son similares al caso anterior. El proveyente debe confeccionar el proveído y cargarlo al despacho en estado borrador, controla el estado del expediente redefiniendo en caso de ser necesario y realiza el pase interno al secretario

que hará el control de rigor del proveído y se deberá encargarse de realizar el pase interno al Juez para que lo controle y firme digitalmente, cambiando el estado del despacho de borrador a definitivo.

Factores a tener en cuenta

Hay algunos factores importantes a tener en cuenta en ambos casos:

- ❖ Cuando se genera un expediente judicial en plataforma del SIGED se le asigna un ID que es un número único para ese proceso judicial en particular, por lo tanto, todas las documentales y sus contestaciones van a guardar una trazabilidad dentro del mismo expediente judicial con su ID asignado.
- ❖ Siempre se debe vincular al expediente digital judicial a los abogados del cual son apoderados o patrocinantes con el fin de garantizar el debido proceso jurídico y que se puedan realizar las notificaciones electrónicas a las partes involucradas a lo largo de todo el proceso.
- ❖ En esta etapa de transición, el método para la vinculación del abogado al expediente digital es presentándose de manera física en la mesa de entradas del juzgado y solicitando dicha vinculación.
- ❖ Dependiendo de la prioridad de resolución de un escrito judicial presentado por un abogado se deben utilizar etiquetas de colores, como por ejemplo el rojo para los pronto despacho (prioridad alta).
- ❖ Los proveyentes pueden realizar su proveído en contestación de un escrito judicial presentado por un abogado ya sea porque este último lo requiere o de oficio (sin que se lo pidan realiza un proveído de oficio porque así lo considera).
- ❖ El buen uso de las herramientas de pase interno de expedientes, ya sea a proveyentes para expedientes con escritos a resolver o a dependencias externas dentro del Poder Judicial como al Cuerpo Médico Forense cuando se solicita o comunica algo, pueden permitir el reemplazo de los libros físicos utilizados en la actualidad (como el libro de mesa de entradas a secretaría y o libro de remisiones correspondientemente). Esto aporta un paso más a la digitalización y en la confianza de la información registrada en la plataforma SIGED y permite reducir el número de registros físicos.
- ❖ Todas las notificaciones se podrán realizar electrónicamente por el módulo de la plataforma SIGED destinado a tal fin siempre y cuando las partes y abogados se encuentren vinculados a dicho expediente.

Expediente Administrativo

Por otro lado, cuando una dependencia realiza comunicaciones con otras dependencias, ya sea dentro del Poder Judicial, o con organismos externos por ejemplo para solicitar, oficiar información o realizar mandamientos lo pueden realizar a través de la plataforma SIGED y se debería generar un expediente administrativo digital con un número de ID diferente al del expediente judicial con el fin de que quede registro de dicha actuación o acción.

A modo de ejemplo y para comprender lo recién descrito consideremos que en el marco de un proceso judicial en el que un tribunal solicite al Cuerpo Médico Forense (CMF) que uno de sus profesionales realice una entrevista a una de las partes del proceso con el fin de resolver alguna cuestión.

El CMF generará un expediente administrativo donde registra esta entrevista y por lo tanto su actuación en un documento digital, luego comparte este documento con la entrevista realizada al tribunal que lo solicitó. Este último se encargará de cargar el documento al expediente judicial correspondiente.

Lo podemos visualizar en la siguiente figura:

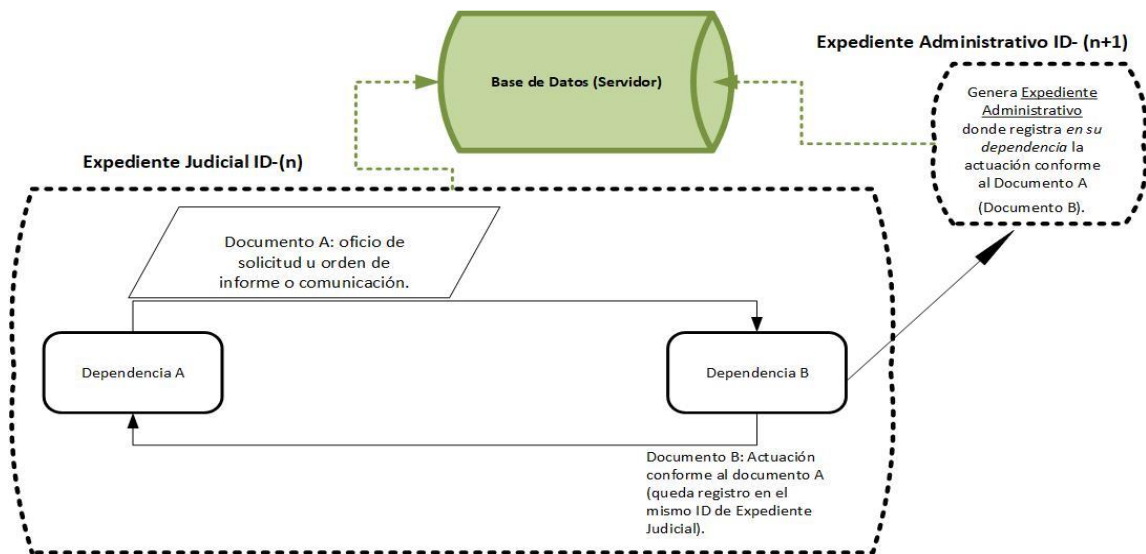


FIGURA II: GENERACIÓN DIGITAL DEL EXPEDIENTE ADMINISTRATIVO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Podríamos decir que por cualquier tipo de solicitud, notificación o actuación que realice una dependencia y que no sea un acto judicial, se puede generar un expediente administrativo como registro y medio para ello.

Así se puede utilizar por ejemplo para solicitar insumos a Dirección de administración, solicitar reparaciones de arquitectura en la dependencia, solicitar capacitaciones, entre otros múltiples usos que se le puede dar a esta herramienta pero que en la actualidad se desaprovechan.

Hasta aquí se describió como debería ser, de manera ideal, la gestión de los expedientes en la plataforma SIGED. A continuación, presentamos los inconvenientes y problemas detectados y relevados en la práctica.

Problemas detectados

En la práctica se encuentran muchas discordancias con el proceso recién descrito, el cual varía dependiendo del fuero de competencia, la instancia procesal, la circunscripción y hasta el juzgado en el cual se lleve adelante el expediente.

Además, no se contempló el proceso en el que el juez solicita u oficia información a dependencias o usuarios externos que no poseen domicilio electrónico para acceder a SIGED y/o Suite Colaborativa ZIMBRA y que deben participar del proceso judicial.

Esto fue debido a que estas solicitudes y comunicaciones se llevan enteramente por medio de escritos y documentos en formato papel para luego ser escaneados y ser incorporados al expediente digital en SIGED.

Podemos mencionar los siguientes problemas que se fueron evidenciado en entrevistas con diversos actores involucrados en el proceso con el fin de mostrar cómo aún conviven los expedientes en ambos formatos para materializar un mismo proceso judicial y que ponen trabas em el camino a la digitalización del expediente definitiva:

- ❖ El abogado litigante aún tiene permitido efectuar el inicio del proceso judicial tanto físicamente en la Mesa de Entradas Única (MEUI) o mediante la plataforma SIGED,

cualquiera de los dos le sorteará entre los tribunales de primera instancia cuál será el juzgado que llevará adelante el proceso.

- ❖ Una vez que sepa el tribunal que se le asignó, el abogado debe presentar los escritos, documentales (como por ejemplo las pruebas) entre otros y nuevamente lo puede realizar en formato papel en la mesa de entradas de la dependencia o subirlos escaneados y firmados digitalmente a través de la plataforma SIGED:
 - Algunas dependencias exigen que los abogados presenten las documentales en forma física sólo cuando se lo requiera, mientras tanto el abogado actúa como depositario judicial conservando las documentales originales y solo debe subirlo escaneado y firmado digitalmente a la plataforma SIGED quedando resguardado en el expediente digital. En este caso el expediente físico dentro de la dependencia está solo conformado por la carátula y las providencias que el juzgado vaya dictando.
 - Otras dependencias exigen la presentación de todos los escritos y documentales de manera física en un cierto periodo de tiempo para conformar enteramente el expediente físico dentro de la dependencia.
- ❖ Caso similar ocurre al momento de agregar documentos jurídicos, algunas dependencias permiten que se haga enteramente por plataforma SIGED con firma digital y presentar el físico solo cuando se requiera y otras exigen que se presente todo físicamente para ir conformando el expediente papel en paralelo con el digital.
- ❖ Cuando el profesional hace presentaciones o escritos en formato papel en la mesa de entradas física del juzgado este último se debe encargarse de escanearlo y subirlo al correspondiente expediente digital en la plataforma SIGED (doble trabajo).
- ❖ El expediente se debe imprimir y conformar en formato físico cuando tiene que ir a un lugar fuera del juzgado como por ejemplo cuando se corre a vista del fiscal, cuando se eleva a cámara de apelaciones (segunda instancia), cuando tiene que pasar a resolución, entre otros. Esto es debido porque los mismos usuarios internos del Poder Judicial a veces no utilizan la plataforma SIGED o no tienen firma digital. Por lo que se aprecia, con las metodologías actuales imperiosamente el expediente siempre tiene que estar conformado en su totalidad en formato papel paralelo a la digital (duplicidad de tareas, comunicaciones, registros).
- ❖ Cuando, en el marco del proceso judicial, se requiere comunicaciones con otras dependencias, ya sea dentro del mismo Poder Judicial, o con organismos externos como bancos, policía, Registro Provincial de las Personal, Registro Automotor, entre

otros, ya sea para solicitar u oficiar información o realizar mandamientos, se podrá efectuar esta acción digitalmente siempre y cuando el destinatario tenga domicilio electrónico con dominio o subdominio oficial como ya se mencionó. Así, si posee este domicilio electrónico podrá realizar las diligencias ya sea por SIGED o suite colaborativa ZIMBRA. Al banco o al ANSES por ejemplo se les comparte los oficios firmados digitalmente por el juez mediante correo electrónico y se recibe respuesta por el mismo medio, pero al Registro Automotor o al Registro de Propiedad Inmueble los oficios y comunicaciones se continúan realizando por medios físicos como el papel, con la necesidad de escanearlos y dejar el correspondiente resguardo en el expediente digital en Plataforma SIGED (nuevamente doble trabajo, además se alargan los tiempos procesales por realizar las diligencias de manera física).

- ❖ No se utilizan los expedientes administrativos digitales para realizar y dejar registro de solicitudes de insumos, reparaciones, capacitaciones, entre otros. Las dependencias lo continúan realizando por otros medios y dejando el registro de la solicitud en libros físicos. Esto provoca pérdida de trazabilidad de la información y múltiples medios para las comunicaciones por no tener estandarizadas las metodologías.
- ❖ Queda evidenciado por el análisis y las entrevistas realizadas a diversos actores del proceso que la metodología de acción y comunicación del juzgado depende en gran medida del juez que se encuentre a cargo de la dependencia y por otro lado de la infraestructura y política digital de los terceros involucrados en el proceso judicial.

Para culminar esta parte del análisis cabe recordar que tanto los documentos formato papel como los documentos en formato digital se remiten con una firma que asegura que el remitente es quien dice ser (ambos con métodos probatorios de identidad diferentes, por un lado, con un sello, cargo y firma autógrafa y por el otro con una firma digital con seguridad criptográfica y contraseña privada).

En ambos se guarda un registro histórico dando una trazabilidad y resguardo de información necesario e imprescindible en el ámbito de la justicia. Esta propiedad en los documentos en formato digital es muy superior a la obtenida en los documentos papel si se les da un uso correcto y metodológico y se garantiza la seguridad y resguardo correcto de información durante todo el proceso digital.

2.4.3 Suite Colaborativa ZIMBRA

Como ya se mencionó anteriormente, la suite colaborativa Zimbra se reglamentó para ser de uso obligatorio como medio oficial para las comunicaciones electrónicas judiciales vía correo electrónico:

- ❖ Entre los diversos agentes en las oficinas judiciales sean jurisdiccionales, del Ministerio Público u oficinas soporte.
- ❖ Mediante la cuenta de correo electrónico oficial institucional entre las diversas oficinas judiciales y entre estas con personas y organismos inter y extra institucionales para recepcionar todas sus comunicaciones o consultas.

Estas cuentas de correo electrónico oficial institucional se encuentran en la página web, en la Guía Judicial y en todo lugar donde se indique domicilio y teléfono de las dependencias.

Si bien la reglamentación existe desde el año 2013, fue recién en el año 2020 que se dictaron nuevas acordadas para impulsar su utilización y que actúe como Mesa de Entradas Virtual (MEV) en reemplazo de la tradicional Mesa de Entradas de las Dependencias. La causa claro está fue la pandemia y las diversas restricciones de concurrencia de personal y usuarios a los edificios de los juzgados.

Se utilizó para varios tipos de comunicación como ser consultas, solicitudes de permisos para concurrir a presentar escritos, notificaciones de audiencias, recepción de oficios y documental de usuarios externos (policía, bancos, hospitales, etc.), entre otros.

Si bien al principio fue de gran ayuda para reducir la concurrencia a los edificios, apenas se fueron levantando las restricciones de a poco fue mermando su utilización como MEV.

Cabe destacar que la suite colaborativa Zimbra, tanto las personales de los agentes como las institucional poseen múltiples herramientas las cuales o no se utilizan o se utilizan de manera ineficiente, entre ellas podemos nombrar:

- ❖ Las usuales de las suites de correo como por ejemplo la posibilidad de armar listas específicas de contactos, sistema de alarmas para determinados correos, etiquetas por prioridad, etiquetas por usuarios, marcas de seguimiento, entre otras.

- ❖ Agenda con diversas funcionalidades como establecer citas, recordatorios, enviar emails programados, listar invitados y enviar invitaciones automáticamente, entre otras.
- ❖ Establecer listado de tareas y prioridades, control del progreso, establecer fechas de entrega y recordatorios de fases, posibilidad de exportar entre cuentas, etc.
- ❖ Maletín para resguardar archivos y documentos.
- ❖ Entre otros.

En la actualidad se encuentran subutilizadas la mayoría de estas funciones y el uso de la MEV, siendo unas pocas dependencias las que la dan su debido uso.

Problemas detectados

Como se observa, las utilidades son muchas más que un simple domicilio electrónico. Las causas de su subutilización relevadas según observación, investigación y experiencia en el uso son:

- ❖ Desconocimiento de las normativas que la establecen como medio obligatorio y oficial de comunicaciones.
- ❖ Desconocimiento y falta de capacitación en sus funcionalidades.
- ❖ Falta de metodologías y promoción para establecerlo como método de comunicación y recepción de información con usuarios internos y externos.
- ❖ Desconocimiento por parte de los usuarios externos y las dependencias que el correo electrónico oficial institucional debe funcionar como una Mesa de Entradas Virtual cumpliendo las mismas funciones que la Mesa de Entradas Física tradicional.
- ❖ Jefes de las dependencias no designan un responsable para esta Mesa de Entradas Virtual que se encargue de realizar las gestiones de la misma y de encauzar toda comunicación recibida de manera prolija y eficiente.
- ❖ Alta rotación del personal en las dependencias.
- ❖ Falta de motivación en el uso de herramientas digitales debido a la cultura instaurada.

2.4.4 Medios de comunicación digitales masivos (páginas web)

Una de las soluciones más simples para facilitar el acceso a la información judicial básica a la sociedad en general es usar las interfaces de los sistemas de acceso público que por lo general son sitios web.

El poder judicial de la Provincia de Misiones utiliza este medio para brindar información general como, por ejemplo, noticias de actuaciones, protocolos de pandemia, informes anuales, horario de funcionamiento, direcciones y teléfonos de contacto de las dependencias, juzgados de turno, acordadas, botones de acceso a las otras plataformas digitales como el SIGED, reglamento del Poder Judicial, entre otros.

Problemas detectados

Sin desmerecer el esfuerzo por mejorar el acceso a la información judicial y legal, así como a datos de interés para la sociedad, el sitio web se encuentra en gran medida desactualizado y desorganizado, lo que dificulta el acceso a información relevante.

No se visualiza información que debiera ser una especie de brújula que señala hacia dónde se dirige la institución como lo son la Misión, Visión, Política y Valores. El autor de la presente investigación identifica esto como una carta de presentación para las organizaciones.

A su vez no dispone de un digesto jurídico, con información clasificada, organizada y actualizada, con registro histórico de todas las normas, leyes, acordadas en función de su importancia, esta información sería muy útil, tanto para que los usuarios externos abogados visualicen el marco normativo en el cual se desenvuelve la organización como para aportar transparencia en las actuaciones ante la sociedad.

Por otro lado, la página web es el único medio de comunicación y difusión de actuaciones para con la sociedad en general que posee el Poder Judicial de Misiones, quedando relegadas opciones mucho más eficientes, actuales y dinámicas como por ejemplo las redes sociales Instagram o Twitter que vienen utilizando otros Poderes Judiciales de la Argentina como por ejemplo el de San Juan, La Pampa, Santiago del Estero, entre otros.

2.4.5 Consecuencia de los problemas detectados

Para culminar con el análisis de la situación actual del uso de medios digitales en el Poder Judicial de Misiones se plasma en el siguiente cuadro un análisis de las consecuencias de los problemas detectados según los ejes a trabajar que se estudiaron al principio del capítulo.

Eje de análisis	Consecuencias de los problemas detectados
Normativa	Se detecta que la normativa ha quedado retrasada respecto al desarrollo e implementación de las nuevas tecnologías. No se aplican sanciones al no cumplimiento de los medios de comunicaciones establecidos en las acordadas dictadas.
Resistencia al cambio y uso herramientas digitales	Si bien con la pandemia, por necesidad, se impulsó el uso de plataformas digitales dictando algunas acordadas y resoluciones estas no fueron del todo claras y tanto abogados como agentes judiciales buscaron, en la medida de sus posibilidades, continuar con sus metodologías de trabajos antiguas, por lo que en la realidad y en la práctica no se logró una implementación óptima en el uso de las herramientas digitales disponibles.
Medios y métodos de trabajo (digital y en papel)	Se advierten metodologías de trabajo no estandarizadas entre dependencias de un mismo fuero y que poseen las mismas competencias, lo que genera que constantemente se quejan los abogados porque no saben a qué métodos atenerse en cada juzgado.
Duplicidad de tareas y comunicaciones	Al no estar estandarizados los medios y métodos de comunicación se detecta que se sobrecarga de trabajo al personal debido a que la misma información (presentaciones judiciales, consultas, diversos documentos, entre otros) le llega tanto por medios físicos como digitales.
Información	Debido a los múltiples medios de comunicación (papel, SIGED, ZIMBRA, email personal, WhatsApp, teléfono) se produce pérdida y trazabilidad de información relevante, lo que ocasiona inseguridad, descontrol, falta de gestión, entre otros.
Prestación del servicio	La suma de todos los problemas planteados anteriormente reduce la celeridad y aumenta los perjuicios en la prestación del servicio, lo que se traduce en reclamos de las partes y la sociedad en general, además genera una mala imagen para la organización.
Recursos	Todo lo mencionado provoca pérdida de eficiencia en la prestación del servicio y un aumento de costos innecesario. Se desperdician recursos en vez de invertirlos en mejorar la infraestructura tanto de hardware como de software para afianzar las comunicaciones y el trabajo por medios digitales.

TABLA II: RESUMEN CONSECUENCIAS DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN USO DE PLATAFORMAS DIGITALES PJM. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

2.4.6 Oficinas judiciales de apoyo en el PJM

Para culminar con el estudio de campo del Poder Judicial de Misiones se describen las funciones y algunas actividades de otras dos oficinas judiciales de apoyo (ya se describió anteriormente a la Secretaría de Tecnología Informática) que van a ser relevantes a la hora de llevar adelante las estrategias posibles descriptas en el capítulo siguiente.

Centro de Capacitación y Gestión:

El Poder Judicial de la Provincia de Misiones (PJM) cuenta con esta oficina soporte de amplia experiencia en capacitación judicial y con sus herramientas como por ejemplo como el aula virtual, su área de gestión o con su área de comunicación y difusión.

La misma está conformada por profesionales de varias áreas como por ejemplo abogados, ingenieros, licenciados en administración, en sistemas, programadores, comunicadores, entre otros y además depende en forma directa del Superior Tribunal de Justicia (STJ).

A través del área de gestión, el PJM tiene implementado un sistema de gestión de calidad con el cual certifica el proceso de mesa de entradas desde el año 2017 bajo la norma internacional IRAM-ISO 9001:2015 en 19 oficinas judiciales.

La misión de esta oficina, tal como está enunciado en su página web, es brindar un servicio de soporte real y efectivo para el Poder Judicial de Misiones en materia de Capacitación, Gestión y Colaboración interinstitucional, bajo principios de calidad, teniendo en cuenta las necesidades y la demanda de sus integrantes de acuerdo a las competencias necesarias requeridas en sus puestos de trabajo, de manera articulada con otras oficinas judiciales, con otros poderes del Estado y con la sociedad, elevando proyectos y ejecutando las políticas institucionales que dispone el STJ para el mejoramiento de la Justicia.

Ergo, esta oficina es la encargada de implementar las políticas institucionales en materia de capacitación y gestión judicial.

Oficinas de notificaciones y mandamientos:

El PJM dispone de oficinas en las diversas circunscripciones que tendrán a su cargo la tramitación de los mandamientos y notificaciones que el Superior Tribunal, las Cámaras de Apelaciones, los Tribunales Penales y los Juzgados de Primera Instancia en lo Civil, Comercial y Laboral y en lo Penal expidan a tal efecto.

Actualmente, la redacción de las cédulas y mandamientos las realizan los abogados en distintos formatos y sin la utilización de plantillas estándar, utilizando diferentes herramientas de redacción.

Luego las mismas son presentadas en los juzgados para su aprobación antes de ser enviadas a la Oficina de Mandamientos y Notificaciones.

Las cédulas y mandamientos son acercadas personalmente por agentes de los juzgados o los propios abogados hasta la oficina. Se controlan los datos y la dirección de la notificación, si están correctos se procede a identificar la zona de la ubicación y se informa al oficial de justicia responsable de dicha zona que realice la notificación.

Posterior a ello las mismas son dadas de alta en el Sistema de Mandamientos y Notificaciones por personal de la Oficina de Cédulas y Mandamientos, se imprime la planilla de mandamientos por oficial y se deja registro en la carpeta correspondiente.

Se realiza la diligencia, en caso de que la diligencia de la notificación no fuera positiva (no se pudo entregar la notificación) tienen que realizar las gestiones para dar de baja en la planilla registrada en la carpeta mencionada anteriormente y al siguiente día se remite al juzgado informando de ello.

Como se observa, cuando la notificación o el mandamiento tiene que realizarse por esta vía el proceso es en exceso manual y burocrático y se presta a corrupción para acelerar los tiempos ya que el tiempo para que se materialice puede ser superior al mes y a veces ni siquiera se concreta la notificación por lo que hay que buscar otros medios.

3. PROPUESTAS

En este capítulo se plasman una serie de estrategias a seguir para afianzar las comunicaciones digitales en función de todo lo investigado y de los ejes de trabajos planteados.

Para el análisis final y propuesta de estrategias de acción se utilizó la herramienta de gestión matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para visualizar todos los elementos internos y externos que van a influir en el afianzamiento de las comunicaciones digitales.

Posterior a ello, teniendo en cuenta toda esta información analizada se plantean las estrategias a seguir para ayudar a la digitalización del proceso judicial, con el fin de mitigar los problemas en las comunicaciones y métodos de trabajo actual en el Poder Judicial de Misiones.

3.1 ANÁLISIS FODA

Se procedió a utilizar la herramienta de análisis estratégico FODA con el objeto de sintetizar toda la información recolectada y cruzar los aspectos internos con los aspectos externos detectados para así obtener información o posibles acciones que sean relevantes para el desarrollo de las estrategias a seguir en el camino hacia la estandarización, mejora de la trazabilidad, resguardo y agilización de las comunicaciones en el Poder Judicial de Misiones.

3.1.1 Factores Internos

El siguiente cuadro resume las fortalezas con las que cuenta el Poder Judicial que pueden ser de utilidad para la consecución del objetivo planteado:

FORTALEZAS	
F1	Impulso mediante políticas con ejes en gestión y digitalización
F2	Contar con una Secretaría de Tecnología Informática.
F3	Contar con un Centro de Capacitación y Gestión.
F4	Contar con una oficina de notificaciones y mandamientos.
F5	Contar con un equipo multidisciplinario de gestión con 5 años de experiencia adquirida desde la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
F6	Disponibilidad de herramientas informáticas para comunicación y gestión.

TABLA III: ANÁLISIS FODA: FORTALEZAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Pero a nivel interno cuenta con las siguientes debilidades las cuales hay que mitigar o combatirlas:

DEBILIDADES	
D1	Cultura de trabajo con creencias y costumbres muy antiguas y arraigadas.
D2	Personal no se encuentra satisfecho con su ambiente laboral.
D3	Metodologías de trabajo obsoletas y no estandarizadas en varias oficinas judiciales.
D4	Medios de comunicación digitales masivos desorganizados.
D5	Extrema burocracia y falta de flexibilidad laboral.
D6	Medios digitales masivos no eficientes.

TABLA IV: ANÁLISIS FODA: DEBILIDADES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

3.1.2 Factores Externos

Asimismo, se detectaron las siguientes oportunidades que brinda el entorno en el camino al afianzamiento de las comunicaciones digitales:

OPORTUNIDADES	
O1	Uso creciente en la sociedad de herramientas tecnológicas para la comunicación.
O2	Políticas en Argentina declaran de interés público el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).
O3	El Colegio de Abogados insta a avanzar en la digitalización.
O4	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con usuarios externos.
O5	Aumentar la seguridad de la Información Digital.

TABLA V: ANÁLISIS FODA: OPORTUNIDADES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Por el otro lado nos encontramos con las siguientes amenazas:

AMENAZAS	
A1	Resistencia al cambio de las personas.
A2	Nivel de alfabetización digital.
A3	Falta de infraestructura tecnológica necesaria.
A4	Disputas de Poder.
A5	Crisis económica.

TABLA VI: ANÁLISIS FODA: AMENAZAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

3.1.3 Elaboración de estrategias

Evidentemente existen muchas opciones de estrategias o caminos a seguir, por lo tanto, es muy importante seleccionar cuidadosamente las que mejor se adapten a nuestras políticas y valores con el foco puesto en brindar el mejor servicio para nuestro cliente, en este caso la sociedad.

Hay que tener en cuenta que por lo general llevar adelante estas estrategias implica grandes esfuerzos, compromiso y liderazgo y en varios casos grandes inversiones de recursos y que por naturaleza la evidencia de los cambios es a largo plazo debido al tamaño de la organización. Grandes errores en la elección de la estrategia van a ser difíciles de rectificar y probablemente muy costosos.

Aunque no existe una manera de asegurar que se seleccionará la estrategia correcta, las oportunidades de éxito mejoran si se evitan determinados riesgos. En nuestro caso nos focalizamos particularmente en:

- ❖ *Definir correctamente la política y objetivos a largo plazo:* en el caso del Poder Judicial de Misiones, según toda la información investigada los ejes fundamentales son gestión, digitalización y despapelización.
- ❖ *Comprensión de las necesidades de los usuarios:* en nuestra organización prestar el servicio de justicia con celeridad y eficiencia evitando burocracias innecesarias.
- ❖ *Comprensión de las capacidades y de los medios necesarios:* las capacidades de la organización y de nuestra fuerza laboral se pueden gestionar con liderazgo y una adecuada capacitación y por otro lado las políticas nacionales dan indicios de que se tiende a la digitalización y que de a poco se generaran inversiones para la consecución de los medios necesarios como la infraestructura tecnológica para el objetivo perseguido.

Por otro lado, para las propuestas se tuvieron en cuenta los ejes a trabajar detectados en el capítulo anterior, los mismos son:

- ❖ Dualidad de medios actual para el proceso judicial y sus comunicaciones.
- ❖ Cultura, costumbres y creencias instauradas y resistencia al cambio en las personas.
- ❖ Metodologías de trabajo no estandarizadas en las oficinas judiciales.

- ❖ Falta de normativas que impulsen el uso de las TIC.
- ❖ Falta de liderazgo en la oficina judicial.

Aclarado esto, se procedió a cruzar los datos recolectados y plasmados en la matriz FODA y se elaboró la siguiente propuesta

3.1.4 Cruzamiento de datos y propuesta estratégica

Se proponen las siguientes estrategias de acción teniendo en cuenta el escenario FODA y las necesidades detectadas para el afianzamiento del uso de las comunicaciones digitales dentro del Poder Judicial de Misiones:

Liderazgo

Muchos de los problemas de implementación de herramientas digitales se pueden solucionar si la organización se enfoca en el liderazgo y gestión en todas las oficinas judiciales. Se considera que se debe tender a establecerlo como requisito para ocupar el puesto de jefe de la oficina judicial, debido a que ellos serán los encargados de generar el compromiso y gestionar la fuerza laboral de cada una de las células de la organización para el logro de los objetivos que se planteen.

Como lo plantea Ferrari, P. (2016) la pregunta que suele emerger es si la capacidad de liderar es innata o se puede adquirir. Para responder a esto se sigue la corriente de pensamiento de Drucker P., un referente en temáticas de gestión, quien entiende que si bien puede haber líderes innatos son muy pocos como para depender de ellos.

Entendido esto, se puede utilizar una de las fortalezas con las que cuenta el Poder Judicial como lo es el Centro de Capacitación y Gestión.

Se deben formar líderes y aprender a serlo, entendiendo a la capacidad de liderazgo como un conjunto de habilidades o técnicas a ser desarrolladas, integradas y aprendidas. Algunas de estas consideramos fundamentales para la consecución de nuestro objetivo:

- ❖ **Habilidades técnicas:** hay que poseer conocimientos y capacidades en las áreas de incumbencia de la organización.
- ❖ **Habilidades humanas:** se debe tener capacidad de ser empáticos y trabajar eficazmente con las personas, generando un entorno de trabajo en equipo. Esto requiere de una serie de implicancias entre las que se pueden señalar:
 - **Coherencia:** se refiere a hacer exactamente lo mismo que se pregona. Se debe hacer lo que se dice, aceptar los errores y saber pedir perdón, se debe aceptar las limitaciones propias y las del grupo.
 - **Confiabilidad:** los seguidores deben saber que el líder es confiable y previsible, que hay cosas que están bien y otras que no lo están, que todos deben atenerse a las reglas claras del juego y además hay que asegurarse de que todos conozcan estas reglas.
 - **Sensibilidad:** hay que tener capacidad de comprender las emociones tanto propias como la de los demás. Hay que preocuparse por el desarrollo del otro y reconocer el valor de su trabajo.
 - **Flexibilidad:** poseer capacidad de comprensión, aceptación de las diferencias y rápida adaptación a los cambios
 - **De conceptualización:** pensar en términos de modelos y marcos de referencia para poder establecer relaciones entre las muchas variables que se presentan. Tener una comprensión clara y profunda de la organización, sus propósitos, complejidades y misión.
 - **Comunicacionales:** Capacidad de manejo de comunicación oral, escrita, gestual, corporal, entre otras. Se construye mediante la observación, percepción y escucha activa.

Esto nos va a permitir otras acciones dentro de la oficina judicial como fortalecer la comunicación interna. Esto es necesario debido a que es una herramienta fundamental para enfrentar cambios, por la sencilla razón de que ella es la que permitirá que los miembros de la dependencia trabajen alineados hacia un mismo objetivo.

Estandarización de métodos de trabajo: reuniones por fueros

Como se detectó uno de los grandes problemas es la falta de criterios y métodos estandarizados en las gestiones que realiza cada una de las oficinas judiciales. Una estrategia para combatirla es la implementación de reuniones por fuero de competencia (civil y comercial, laboral, familia, penal, entre otros), al menos con un periodo semestral.

Deberían participar jefes de todas las dependencias que componen cada fuero para unificar criterios y métodos de trabajo. Esto ayudaría a disminuir considerablemente el problema de los usuarios externos abogados, que, actualmente tienen que proceder de una manera diferente dependiendo que oficina le sale sorteada para tramitar su proceso judicial.

En esta estrategia se puede utilizar una fortaleza detectada como lo es el equipo de gestión del Centro de Capacitación y Gestión Judicial. Pueden guiar las reuniones a buen puerto utilizando herramientas de gestión de calidad y generar procedimientos e instructivos para realizar las tareas de manera eficiente y estándar por fuero de competencia.

Reuniones de trabajo con partes involucradas en el proceso judicial

Como se identificó es necesario comunicarse y entender las posibilidades y necesidades de todas las partes actoras del proceso judicial. Se debe trabajar y ponerse de acuerdo en conjunto con todas estas partes actoras, se pueden realizar reuniones a frecuencia determinada con el fin de establecer los ejes de acción y el avance en los mismos en pos de unificar esfuerzos para el uso de los medios digitales en comunicaciones e intercambio de información.

Promoción y fortalecimiento de herramientas digitales

En paralelo a lo mencionado anteriormente se propone impulsar y fortalecer las comunicaciones y trabajo digital mediante la promoción y uso de las herramientas disponibles, capacitando a todas las partes involucradas o actores del proceso en los beneficios que esto trae aparejado.

Se puede realizar una campaña con todos los integrantes del proceso judicial para concientizar y mostrar las normas que avalan la digitalización con sus beneficios.

A su vez se puede utilizar el aula virtual del Centro de Capacitación y Gestión para dejar disponibles cursos auto gestionables con videos de buenas prácticas, beneficios y uso correcto de las plataformas y medios digitales, dedicando personas específicamente a realizar las gestiones necesarias para llevar adelante esta acción.

Rediseño de las comunicaciones por medios masivos digitales

Realizar un benchmarking a otras organizaciones para un rediseño de las comunicaciones por medios masivos. Entendiendo al benchmarking como un estudio profundizado sobre estrategias y mejores prácticas utilizadas, se cree necesaria esta acción para ser más eficaces a la hora de disponer, organizar y mostrar información realmente necesaria para los usuarios externos del servicio.

Se podría agregar en este punto que hay que apuntar a armar un clúster informativo con todos los actores involucrados en el proceso de justicia (colegio de abogados, policía, ministerios, registros provinciales, rentas, entre otros) con el fin de cruzar información de la que disponen y presentarla de manera concordante y conjunta. Se podría pensar cómo redefinir la manera de compartir la información del sistema jurídico.

Se propone también implementar bots para consultas y auto respuestas en las páginas web del Poder Judicial para efficientizar las consultas frecuentes de nuestros usuarios externos.

Si la página web se encuentra bien organizada y con toda la información relevante se cree que facilitaría en gran medida a las comunicaciones, y más aún si se implementan recursos que se utilizan actualmente como bots de respuestas automáticas para realizar consultas mencionados anteriormente.

A su vez hay gran cantidad de trámites de la sociedad en general que se podrían realizar automáticamente desde la página, sin necesidad de atención por parte de un agente judicial como por ejemplo las autorizaciones para salir del país con un hijo menor o legalizaciones de partidas de nacimiento.

Normativas

Se propone tender a unificar mediante normativas y capacitación los medios y exigencias para las comunicaciones internas y externas.

Se deben dictar reglas claras para las comunicaciones oficiales y los medios disponibles para dejar un registro y un resguardo seguro de las mismas. Esto aportará trazabilidad y generará información relevante para la futura toma de decisiones.

Se propone utilizar al equipo de gestión para realizar auditorías de funcionamiento, actuación y uso de plataformas digitales en las oficinas judiciales. Para ello se debe brindarle autonomía al equipo y prioridad a las observaciones relevadas en informes del funcionamiento de las oficinas y grado de avance digital.

Seguridad de la información digital

A medida que se afiancen las comunicaciones digitales se debe implementar e invertir en normas para seguridad de la información (ISO 27001) para todos los procesos de comunicaciones digitales, con el fin de transmitir seguridad tanto a usuarios internos como externos del Poder Judicial de Misiones respecto a las gestiones y comunicaciones a través de plataformas digitales.

Rediseño de la Oficina de Notificaciones y Mandamientos

Por último, se propone aplicar reingeniería y actualización en oficinas judiciales soporte claves como por ejemplo la Oficina de Notificaciones y Mandamientos.

Como se describió anteriormente es evidente que esta oficina trabaja de manera rudimentaria y arcaica lo que provoca un gasto de recursos innecesarios.

Su función es clave en las comunicaciones del proceso judicial, por lo tanto, repensar los métodos de trabajo en pos del contexto actual será indispensable, utilizar herramientas actuales como geolocalización de los usuarios en función de una base de datos provincial o simplemente comunicarse y realizar la diligencia por plataformas digitales con los destinatarios provocaría un gran ahorro de recursos.

CONCLUSIONES

Al comenzar este trabajo se planteó la hipótesis de que si se afianzan las comunicaciones y el uso de plataformas digitales en el Poder Judicial de Misiones (PJM) se prestaría el servicio con mayor eficiencia.

En función a ello se definió como objetivo general de este trabajo proponer estrategias de acción que ayuden a afianzar la digitalización del proceso judicial, con el fin de mitigar los problemas en las comunicaciones y métodos de trabajo actuales en el PJM en sus diferentes niveles y así eficientizar la prestación del servicio de justicia.

Para alcanzar este objetivo, se analizaron problemáticas similares en otras organizaciones públicas. Así fue que nos enteramos que los tramites en la región de América Latina y el Caribe son difíciles por razones como falta de conocimiento de la verdadera experiencia ciudadana de parte del gobierno, alta complejidad regulatoria que lleva a grandes cantidades de trámites o la poca coordinación/colaboración interinstitucional para facilitar las gestiones de un trámite. Además, se señaló que los tramites digitales en comparativa con los que requieren algún tipo de interacción física son mucho más rápidos, baratos y se limitan las oportunidades de corrupción pero que como barreras nos encontramos con por ejemplo la baja disponibilidad de recursos tecnológicos, las brechas de capacidad de acceso entre ciudadanos o las malas experiencias debido a que los trámites digitales están mal diseñados.

Una vez que nos contextualizamos que la magnitud del fenómeno es a nivel Latinoamérica en las diversas organizaciones públicas, y entendiendo que para acceder al servicio de Justicia el ciudadano debe realizar varios trámites, se procedió a estudiar en el apartado I las problemáticas en otros Poderes Judiciales de América Latina, así hemos visto por ejemplo que en la Corte Suprema de Lima se comparten algunas de las problemáticas que vivenciamos en el PJM como por ejemplo la falta de digitalización en los documentos presentados por las partes interesadas o actores del sistema. Por otro lado, para combatir este problema se propone impulsar sus herramientas digitales (expediente digital y mesa de entradas virtual) remodelando el proceso de mesa de entradas para reducir los costos de papel y suministros necesarios.

Se vio además en ese apartado que el Poder Judicial pertenece a un complejo sistema abierto y que los actores de este sistema judicial atraviesan una etapa de transición con importantes

desafíos en materia digital y comunicacional lo cual se manifiesta en diversos ámbitos, uno de los cuales se encuentra vinculado con la aplicación de la tecnología para celeridad del servicio y la eliminación del soporte papel. Es por ello que se analizó los beneficios de aplicar e-justicia y nos encontramos con que varios estudiosos del ámbito judicial coinciden en que se logra mayor acceso a justicia, reducción en el consumo de papel, reducción de costos operativos, celeridad en la tramitación de causas, mayor transparencia o la mayor integración de los actores del proceso judicial. Pero que, el principal obstáculo a sortear, como en toda revolución de pensamiento, son las imposiciones, culturas y creencias preestablecidas, el temor a lo nuevo y la falta de adaptación de las normativas vigentes en este sistema que está en proceso de actualización, además de las brechas tecnológicas existentes en la sociedad.

Se comprendió que ante tanta complejidad en las relaciones del sistema el mejor camino para gestionarla es una buena comunicación tanto interna como externa para entender las necesidades y requisitos entre organizaciones y que en esta era digital entre tanto auge de la tecnología hay que sacarle el mejor provecho en pos de lograr los beneficios mencionados anteriormente.

Con toda esta información es que se establecieron los principales ejes a trabajar para afianzar el uso de medios digitales para el trabajo y las comunicaciones y así dar celeridad a las gestiones necesarias para la prestación del servicio de justicia. Estos tienen que ver con las siguientes problemáticas:

- ❖ Dualidad de medios actual para el proceso judicial y sus comunicaciones.
- ❖ Cultura, costumbres y creencias instauradas y resistencia al cambio en las personas.
- ❖ Metodologías de trabajo no estandarizadas en las oficinas judiciales.
- ❖ Falta de normativas que impulsen el uso de las TIC.
- ❖ Falta de liderazgo en la oficina judicial.

Es por todo esto que otro de los objetivos específicos de nuestra investigación era conocer las herramientas digitales del Poder Judicial de Misiones (PJM), sus normativas y el método de trabajo actual para la prestación del servicio así poder afianzarlas y mejorarlo. Se procedió a estudiar en el apartado II los medios digitales principales para relacionarnos de los que disponemos como lo son el Sistema de Gestión de Expedientes Digital (SIGED), la suite

colaborativa Zimbira (que puede funcionar como mesa de entradas virtual para realizar gestiones y resolver consultas de los usuarios) y la página web para comunicación masiva.

En el análisis de campo nos encontramos con problemas muy similares a los que habíamos investigado en otros Poderes Judiciales y por los cuales definimos los ejes a trabajar necesarios, se encontró por ejemplo que existen varios integrantes del proceso judicial que no disponen de los medios tecnológicos necesarios para llevar adelante las comunicaciones y la prestación del servicio, falta de metodologías y normativas para las presentaciones, un mal entendimiento de los requisitos de los usuarios lo que lleva a la convivencia de un expediente digital y uno en soporte papel para sostener un mismo proceso judicial, un ineficiente uso de masa de entradas virtual (ZIMBRA) ya sea por falta de promoción o desconocimiento de sus potencialidades/beneficios o una página web a la que falta información relevante para todos los actores del sistema.

Además, todos estos problemas tienen un alto costo en lo que refiere al trabajador agente judicial, que ve incrementado innecesariamente su volumen de trabajo sin mejoras comprometiendo su capacidad operativa, pudiendo llegar a complicar las relaciones personales en el equipo de trabajo.

Se termina viendo en ese capítulo las consecuencias de la suma de todos esos problemas detectados que se resumen básicamente en una pérdida de eficiencia en la prestación del servicio y un aumento de costos innecesario. Se desperdician recursos en vez de invertirlos en mejorar la infraestructura tecnológica para afianzar las comunicaciones y el trabajo por medios digitales.

Para finalizar, en el apartado 3 se proponen una serie de acciones estratégicas en función de los ejes a trabajar detectados y del cruce de aspectos de la organización internos (las fortalezas y debilidades de nuestro PJM) con los externos (oportunidades y amenazas). Se tuvieron en cuenta factores que reducen el riesgo en la elección de la estrategia como definir correctamente la política y los objetivos a largo plazo del PJM, la comprensión de las necesidades de nuestros usuarios y la comprensión de las capacidades y medios necesarios. También se tuvo en cuenta el análisis de contexto de Argentina que nos dio la pauta de que se están realizando acciones en pos de la digitalización y es por ello que nuestras estrategias quieren aprovechar esto.

Por lo tanto, para encaminar esta etapa de transición hacia una despapelización definitiva en el proceso judicial las acciones estratégicas propuestas se resumen en los siguientes ejes:

- ❖ Formación del liderazgo necesario en los jefes de las oficinas y encargados de tomar decisiones.
- ❖ Promover mediante este liderazgo la capacitación y gestión para una revolución cultural que genere compromiso y que utilice lo mejor de nuestra fuerza laboral.
- ❖ Normativas y comunicación interna para estandarizar métodos de trabajo.
- ❖ Trabajo y políticas en conjunto con todos los actores del sistema judicial.
- ❖ Fortalecimiento de las herramientas digitales de las que ya disponemos mediante las acciones anteriores.
- ❖ Reforma y rediseño metodológico y en tecnología de oficinas claves.
- ❖ Trazabilidad, seguridad y explotación de la información digital generada.
- ❖ Enfoque en el ciudadano.

Y se espera lograr con estas acciones estratégicas:

- ❖ Reducir el tiempo promedio de gestión administrativa de los procesos y enfocar el tiempo y los esfuerzos en procesos de decisión de causas judiciales.
- ❖ Estimular el trabajo coordinado y colaborativo, a fin de lograr una justicia ágil y proactiva que resuelva los conflictos sin trabas burocráticas, haciendo el mejor uso de los recursos materiales y la fuerza laboral disponible.

Sin dudas que van a aparecer obstáculos como la falta de infraestructura necesaria o la falta de conocimientos en materia tecnológica de la sociedad, pero atender a este cambio del paradigma digital tantas veces mencionado es necesario en un mundo actual que ya vio y vivenció los beneficios de la rapidez y eficiencia de un correcto uso de la tecnología.

Entonces va a ser fundamental en este proceso la comunicación y buena predisposición de todas las partes involucradas en el proceso judicial para conocer el estado de situación de cada uno de ellos y evaluar tanto las facilidades como los impedimentos en materia tecnológica pensando en la ejecución de un servicio justo, rápido y principalmente de calidad para la sociedad misionera.

En un paradigma mundial tendiente a lo digital y en el que ya se están implementando tecnologías emergentes como blockchain a nivel mundial, las transacciones digitales más

que el futuro son el presente, por consecuente se hace menester no quedarse atrás en la implementación progresiva de metodologías digitales para la administración de la justicia.

RECOMENDACIONES

Se observa que, debido a las características del sector público, en la Argentina no se realiza un estudio de los costos incurridos para llevar adelante la prestación de este servicio de manera presencial.

Por lo tanto, para dar sustento en números a las ineficiencias detectadas en esta investigación, se recomienda que en futuros estudios acerca del tema se realice un análisis exhaustivo de los costos, teniendo en cuenta por ejemplo el tiempo invertido por la fuerza laboral en escaneos, búsqueda de expedientes, recomposición de expedientes, entre otras tareas necesarias para mantener el proceso judicial en formato físico.

Por otro lado, incluir los costos incurridos en materia prima como toner, papel, cartulinas, carpetas, clips, libros, etc.

A partir de esto se recomienda establecer indicadores en las oficinas judiciales como por ejemplo el consumo mensual de papel o el tiempo promedio de búsqueda de expedientes y el costo de ello con el fin de ir creando conciencia y agilizando la migración al soporte digital.

Por otro lado, se recomienda analizar posterior a este estudio los beneficios de la aplicación de Inteligencia Artificial a partir de tener todas las causas judiciales digitalizadas, algo que actualmente ya está ocurriendo a nivel Argentina.

La explotación de la información que allí reside se estima que podría ser útil para agilizar la resolución de posteriores causas con similar jurisprudencia aparte de dar respuesta inmediata a cuestiones de mero trámite.

El camino a recorrer es largo, y esto recién comienza.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BIELLI, G. E. y NIZZO, A. L. (2017). *El nuevo régimen de notificaciones electrónicas en el proceso judicial bonaerense*. Recuperado de <https://iadpi.com.ar/2017/03/29/el-nuevo-regimen-de-notificaciones-electronicas-en-el-proceso-bonaerense/>
- CABEZÓN, A., GODÍNEZ GALAY, F., BINDER I. y LORENZO, L. (2012). El rol de las Nuevas Tecnologías en el Sistema de Justicia Revista sistemas judiciales. *Ceja*, 9(16), 4-5.
- CARNEVALE, C. E. (2011, noviembre). *El expediente judicial en la Argentina*. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwicmJy95d72AhXgupUCHZnCC-sQFnoECAMQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.eldial.com%2Fnuevo%2Fcongreso_iberoamericano%2FEL_EXPEDIENTE_JUDICIAL_EN_LA_ARGENTINA.pdf&usg=AOvVaw2xwQMzRPu29Pi9g66r2h1b
- CASTIGLIONI, S. N. (2018). *Poder Judicial: indicadores de Gestión y Calidad como motor de mejora* (Tesis de Maestría). Facultad Regional Buenos Aires. Buenos Aires.
- COBO ROMANÍ, J. C. (2009). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *Zer*, 14(27), 295-318.
- CONNERTON, P. (1976). *Critical sociology: selected readings*. Harmondsworth: Penguin Books.
- COOK, E. (2020). *La digitalización en el Poder Judicial: el anticipo de la despapelización definitiva*. Recuperado de <http://www.saij.gob.ar/ezequiel-cooke-digitalizacion-poder-judicial-anticipo-despapelizacion-definitiva-dacf200139-2020-07-03/123456789-0abc-defg9310-02fcanirtcod?q=fecha->
- DÍAZ MENDOZA, N. E. (2021). *Rediseño de procesos en la mesa de partes física de la Corte Superior de Justicia de Lima para la implementación del expediente judicial electrónico y la mesa de partes electrónica*. (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16988>
- FELLNER, A. (2016, octubre). E-justicia: la digitalización de los procesos en el ámbito judicial argentino. *Enfoques*, 10, 90-97.
- FERRARI, P. H. (2016) *Gestión Judicial. Medición y evaluación del desempeño en la oficina judicial. Un camino hacia la mejora continua* (1ª ed.). La Plata: Platense.

- GARCÍA-UMAÑA, A., ULLOA, C. y CÓRDOBA, F. (2020). La era digital y la deshumanización de la sociedad a efectos de las TIC. *REIDOCREA*, 9, 11-20.
- MANTEROLA, N. I. (2017, septiembre). *El expediente electrónico como materialización del debido proceso*. Recuperado de <http://www.saij.gov.ar/nicolas-ignacio-manterola-expediente-electronico-como-materializacion-debido-proceso->
- MARTÍNEZ CEPEDA, S. P. (2021). *Uso de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación: implementación del expediente electrónico*. (Trabajo de titulación previo a la obtención del título de abogacía). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
- ORBE, F. (2022, febrero 15). Justicia: Solo se avanzó en un 30% en la digitalización; los jueces deben animarse a validar constancias digitales. *Noticiasdel6.com*. Recuperado de <https://www.noticiasdel6.com/justicia-solo-se-avanzo-en-un-30-en-la-digitalizacion-los-jueces-deben-animarse-a-validar-constancias-digitales/>
- PALMA, L. M. (2017, septiembre). Capacitar en Liderazgo, Trabajo en Equipo y Gestión: Una Herramienta para el Cambio en la Justicia. *Revista Fortis. Comunicación y Gestión*, 5(5), 9-12.
- PALMA, L. M. (2021, septiembre). Justicia, Innovación y Eficiencia. Avances y Perspectivas. *elDial.com, Suplemento de Nuevas Tecnologías e Inteligencia Artificial*. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=3925529>
- Poder Judicial de la Provincia de Santa Fé (2021) *MATERIAL DE ESTUDIO CORRESPONDIENTE AL CURSO DESTINADO A LOS POSTULANTES QUE PRETENDEN INGRESAR COMO EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS. CORTE SUPREMA DE JUSTICIA*, Santa Fé.
- ROSETH, B., REYES, A. y SANTISO, C. (Ed.). (2018). *Fin del trámite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- WAISSBLUT, M. (2008). *Sistemas Complejos y Gestión Pública*. Recuperado de <http://www.mariowaisbluth.com/publicaciones/>
- WJNTRAUB, J (Ed.). (2020, mayo). COVID-19 Desafío de las justicias provinciales. Afianzamos el servicio de justicia con la tecnología como aliada. *La Ley: Suplemento de Gestión Judicial*, 1.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

Formulario de autorización para la publicación de Tesis

1. **Identificación del material bibliográfico** [] Tesis Doctoral [X] Tesis Magíster

2. **Identificación del documento / autor**

Programa de posgrado	Maestría en administración estratégica de negocios
-----------------------------	--

Área de conocimiento	Gestión y administración
-----------------------------	--------------------------

3. **Identificación Institucional**

Título	Afianzamiento de las Comunicaciones Digitales en el Poder Judicial
---------------	--

Autor	Antonio, José Santiago
--------------	------------------------

Tipo y N° de documento	D.N.I.: 34.364.936
-------------------------------	--------------------

Director	Barrionuevo, Alejandra Elizabeth
-----------------	----------------------------------

Tipo y N° de documento	D.N.I.: 17.675.566
-------------------------------	--------------------

N° de páginas	97
----------------------	----

Fecha de defensa: 27/04/2022

Fecha de entrega del archivo: 12/04/2022

4. **Información de acceso al documento**

Autorizo Publicación

[X] SI


[] NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe. -

Además, se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente. -

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481). -


Firma del Autor

Posadas, Misiones
Lugar

12 de abril de 2022
Fecha