

La implementación de TIC en los Sistemas de Justicia

- 1 De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles han sido las principales finalidades que han tenido en cuenta las instituciones del sistema de justicia a la hora de implementar Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)?
- 2 De acuerdo a su experiencia, ¿ha sido un objetivo relevante el entregar servicios judiciales a los ciudadanos para que puedan acceder en mayor medida al sistema de justicia?, si es así ¿Puede dar algunos ejemplos?
- 3 ¿Cuáles son las principales estrategias para el éxito en la implementación de proyectos relacionados con el uso de TIC?, ¿qué recomendaciones plantearía para ello?

Héctor Chayer

Asesor del Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

1 El primer foco ha estado en mejorar la gestión interna, con una deformación de mejorar la gestión interna en tanto “facilitar la vida de los funcionarios”. Esto tiene una explicación también en que la incorporación de tecnología empezó a mediados de los ochenta cuando Internet no existía en nuestros países. Con lo cual, pensar en servicios a la comunidad como hoy pensamos, con los servicios en línea, era directamente algo que estaba conceptualmente fuera del marco de ninguna estrategia de tecnología.

Los sistemas de gestión, creo yo, primero se pensaron para acompañar al modelo escrito, reemplazaron las máquinas de escribir por computadoras e impresoras, que también era lo que ofrecían las primeras computadoras. A lo sumo algo de trabajo en red, redes internas, obviamente. Para luego sí escalar a sistemas

de gestión más ambiciosos que pudieran impulsar los sistemas escritos con sistemas de agenda, en el caso de los más modernos, con entrega y recepción de información por Internet. Y esto ya abrió la etapa que se está discutiendo hoy de una tecnología orientada a brindar servicios al ciudadano.

2 Mejorar el acceso a los servicios de justicia no ha sido un objetivo primordial. Habitualmente es un subproducto. Un área que sí que existe, que se es consciente que hay una interfase con el ciudadano pero no está primariamente orientada a la relación del ciudadano con los sistemas hoy existentes.

Es curioso, en Argentina hay un sistema, el LEX-DOCTOR que se construyó para abogados, que tuvo una adaptación muy temprana como sistema de gestión -incluso basado en DOS- muy exitosa. Lamentablemente fue un gran avance en su momento que luego no evolucionó pero que rápidamente se adaptó a entregar información por Internet. Los abogados pueden

ver su causa por Internet y leer los escritos que produce el tribunal. Pero esto sucedía hace doce años. También hay que tener en cuenta que los sistemas para entregar servicios a los ciudadanos por Internet traen el retraso de las instituciones gubernamentales en la incorporación de servicios por Internet, que sabemos que viene atrás de la empresa privada. Traen el retraso de la crisis de principios de los años 2000 en el sector judicial, y se está beneficiando de los mayores ingresos fiscales, la mayor solidez presupuestaria de los gobiernos latinoamericanos de 2002 en adelante, a raíz de la mejora en los términos del intercambio comercial que ha favorecido fuertemente a los sectores públicos y les permite una mayor inversión y más sostenida.

Si uno tuviera que hacer un ranking, la tecnología está orientada primariamente a la labor interna; en segundo lugar se pueden beneficiar los abogados con sistemas de acceso solamente para abogados, con códigos; y, finalmente, abiertos a la sociedad. En realidad, el tema de la intervención del abogado en algún sentido es imprescindible porque el usuario llega a la justicia mediado por él. Así que digamos que está tan orientado al abogado como la justicia toda.

Lo que se ha consolidado para el servicio al ciudadano es la disponibilidad de cierta información en Internet: direcciones, teléfonos a los que recurrir, etc. Muchas veces sin el debido soporte detrás, por ejemplo correos electrónicos que muchas veces no se responden. Pero hay una información de contacto disponible, con seguridad. Hay, de una manera desordenada y poco profesional, ayudas en línea. Hay países en donde esto está muy desarrollado. En otros casos la información es más fragmentaria, menos clara, no es fácil de ver. Muchos sitios web en la región tienen sitios institucionales y de promoción institucional que son relativamente pobres en términos de servicios. Y, la mayor carencia, sí, es la posibilidad de hacer transacciones de información, fijar audiencias, comunicarse con el tribunal que lleva la causa, pedir o recibir algo. Aún para los trámites más simples como sacar una copia hay tribunales en los que hay que pedirlo por escrito y volver a la semana siguiente para que le permitan a uno hacerlo.

3

La clave para un proyecto exitoso de TIC es primero tener el modelo organizacional y de gestión con el que va a operar la organización. Y luego, a ese modelo dotarlo de las herramientas tecnológicas para que cumpla esos fines. Hay casos donde es así. Por ejemplo, en El Salvador, los Centros Judiciales Integrados se diseñaron como una unidad judicial, con una serie de tribunales, todos juntos en un lugar, con salas de audiencia, servicios unificados, etc. Y luego, se buscó darle soporte informático a ese modelo organizacional. Ese es el camino correcto. Pretender desde un proyecto de tecnología modificar la organización y la gestión es una batalla perdida. Porque un proyecto de tecnología no tiene previstos los recursos para un cambio organizacional que son otro tipo de recursos y, posiblemente, una batalla mucho más dura.

Una segunda clave es tomarse el tiempo o el espacio suficiente para reflexionar en profundidad sobre los fines a los que va a servir el modelo de gestión y el modelo de organización, para que realmente aparezcan allí los usuarios. Y luego, cuando se monte la tecnología, haya servicios montados sobre los usuarios. Hoy, en muchos de los proyectos del Poder Judicial no aparecen los usuarios por ninguna parte. No se visualiza en el modelo organizacional el usuario en ninguna parte. El usuario es una externalidad molesta del sistema, no está incluido en el diseño.

Entonces cosas tan simples, como veía hoy en la Fiscalía sur de la Ciudad, en que uno llega y pueda sacar un número y se pueda sentar hasta que lo llamen, en infinidad de tribunales no está prevista. Hay que hacer una cola confusa hasta que le llega el turno y le dicen a uno que se equivocó de lugar. Entonces en la Fiscalía sur se pusieron a pensar que iba a ir gente entonces debían organizar la atención a la gente. Es tan simple como eso. Preverlo en el modelo de gestión hace que luego la tecnología soporte esta funcionalidad de soporte al público. Ahora, si no está previsto, si está pensado que solo van a ir abogados, evidentemente no se lo va a incluir.

También es importante pensar en la tecnología no solo como computadoras, Internet y correo electrónico sino también incluyendo allí los celulares, que hoy son una plataforma cada vez más difundida y más al alcance de la gente (hay más gente que tiene más celulares que computadoras), SMS y otros mecanismos de comunicación que deberían incluirse en el modelo de comunicación con los usuarios.

En la Fiscalía en la Ciudad de Buenos Aires, en muchos casos, se le recuerda a la gente que está citada a una audiencia el día antes mediante mensaje de texto. Es algo barato, simple y altamente efectivo. El Ministerio Público Fiscal en la Ciudad de Buenos Aires ha abierto, ha tenido una estrategia muy fuerte de facilitar el acceso a la justicia. Ha creado unidades de orientación y denuncia descentralizadas, más de 16 hoy en día. Y creó una oficina central de recepción de denuncias que atiende 24 horas, tanto un 0-800, es decir un teléfono gratuito, como correo electrónico y denuncias hechas vía web. El 65% de las denuncias se recibe por vía telefónica y el canal que más está creciendo es Internet y el correo electrónico, que de 2010 a 2011 tuvo un crecimiento del 91%.

Es decir, acá hay una estrategia de apertura en el acceso a la justicia por el lado tecnológico. Luego, el contacto con los denunciados o las víctimas, poder hacerlo a través del teléfono, a través del correo electrónico, del mensaje de texto. Pero finalmente en los sistemas, como el sistema acusatorio que rige en la Ciudad de Buenos Aires, los protagonistas son la mediación y las audiencias de debate. Ambos casos son actuaciones presenciales donde el soporte tecnológico está, ahí sí, al servicio de gestionar una audiencia o una mediación. Pero por eso digo, hay que tener claro el modelo de gestión, el modelo organizacional y, para eso, desarrollar la tecnología y ver qué servicios es necesario otorgar a qué actores ciudadanos.

Una cosa importante para mencionar, porque tiene mucho impacto en la gestión, son los sistemas de notificación electrónica. No es menor la enorme carga de trabajo inmensa de trasladar cientos de miles de papeles de una oficina a otra, en casos del Estado, o entre oficinas estatales y estudios de abogados, que puede drásticamente reducirse con la notificación vía correo

electrónico o a través de simples cambios procesales. Yo soy partidario de tener un sistema informático robusto, que permita publicar on line todas las decisiones y considerarlas conocidas a partir de la fecha de publicación o del siguiente día de nota como era antiguamente que había que notificarse presencialmente en el tribunal. Y que el abogado que está siguiendo un caso tenga como deber entrar a la página.

Es necesario incorporar a los usuarios en el modelo de gestión de las organizaciones, que pasen a ser una parte relevante del ciclo de trabajo: mantenerlo informado, atenderlo puntualmente, darle una respuesta celeridad. Y, una vez que está dentro del modelo de gestión, ahí se allanan los caminos. Porque la tecnología ofrece muchas alternativas y muchos recursos pero no tiene que estar buscando esa solución, porque es como el consejo no pedido. Cuando a uno le ofrecen una solución para algo que no cree que es un problema no lo aprovecha. Entonces primero hay que incluirlos, problematizar la relación con el usuario. Este es el paso difícil. Es un paso conceptual que hay que darlo con los líderes, con los jueces, con lo cual complejiza el problema porque son personas con formación tradicional, para luego ir a la tecnología. Yo creo que la solución no viene desde la tecnología sola sino apoyada por un cambio ideológico en el modo de concebir a la justicia. Una justicia al servicio de la ciudadanía y no una justicia para abogados con una visión endogámica.

**Puede escuchar el audio
de este debate en:**

<http://sistemasjudiciales.org/nota.mfw/395>

Dan Chiddell

Director, Strategic Information and Business Applications, Court Services Branch, Ministry of Justice British Columbia, Canadá

1

En nuestra experiencia inicial el foco principal era realmente mejorar la eficiencia y la efectividad en términos de los procesos de trabajo, en términos de reducir la carga de trabajo, en términos de modernizar aspectos del procesamiento de información. Nuestra meta es evolucionar hacia la creación de un archivo judicial electrónico para que no dependamos más de grandes pilas de documentos y archivos de papel gigantes. Estamos tratando de eliminar el papel de la corte. Eso tiene la ventaja de crear eficiencia. Cuando toda la información está guardada de manera electrónica y puede ser pasada entre distintos actores de la justicia por medios electrónicos aumentan los niveles de eficiencia.

Pero también nos hemos dado cuenta que a través de los procesos de automatización y creación de eficiencias estamos creando a su vez las bases para generar capacidad de reforma del sistema de justicia. Entonces, más que solo ser un proceso de mejora y automatización, es un trabajo fundacional para iniciativas de reforma como pueden ser mover las cosas fuera de la corte porque ahora todo se encuentra disponible de manera electrónica. Nos hemos dado cuenta de que nuestras metas podían expandirse a una agenda más amplia de transformación de la corte y el sistema de justicia.

Es el próximo paso, y no fue necesariamente algo que pretendimos en un inicio pero pronto nos dimos cuenta que era algo que podíamos lograr. Existe ahora en Canadá, en British Columbia, en tantas jurisdicciones, una gran agenda de reforma del sistema de justicia, para hacerlo más accesible a los ciudadanos, menos opaco y más transparente.

2

Sí, lo ha sido. Mejorar el acceso a los servicios de la corte ha sido definitivamente uno de los objetivos principales. En la provincia de British Columbia tenemos cerca de noventa juzgados distribuidos a lo largo de una ex-

tensa área geográfica. Sin las iniciativas que hemos llevado adelante para almacenar toda la información de manera electrónica, la gente se vería forzada, en muchos casos, a viajar largas distancias a los juzgados para encontrar la información que están buscando en los archivos físicos. Tendrían que conducir muchos kilómetros o tomar buses de larga distancia. Ahora, gracias a nuestra automatización y a través la disponibilidad de la información en línea la gente puede acceder a ese tipo de información desde su propia casa, su oficina o su estudio, tan solo con ir a sus computadoras.

Creemos que esta iniciativa ha creado mayor acceso a la justicia a partir de generar la habilidad de encontrar información. Y también hemos habilitado la posibilidad de crear documentos también de manera electrónica, sin tener que ir al juzgado.

Las últimas estadísticas para todos nuestros archivos electrónicos demuestran que cerca del 40% de todos los documentos que pueden ser presentados en línea están siéndolo. Así que para casi la mitad de todos esos documentos la gente no tiene que ir físicamente al juzgado a darles seguimiento sino que lo hacen a través de Internet. Y eso sin realmente imponer el servicio, sin forzar a la gente. No estamos en una modalidad de imposición, sino que se dio gracias a la evolución natural y aceptación de la gente que solicitaba dicho servicio.

Es una combinación realmente interesante. Es una mezcla de estudios legales, grandes estudios, así que en esos casos son los asistentes legales quienes usan el servicio. También hay pequeños estudios que lo usan. Pero en British Columbia, y seguramente en otras jurisdicciones, existe lo que se denomina agentes de documentación. Básicamente son agentes que trabajan para los estudios legales. Hacen toda la documentación para los estudios porque es mucho trabajo. Así que ellos son los grandes usuarios de nuestros servicios. Hay cuatro o cinco grandes agentes de documentación en British Columbia quienes son nuestros usuarios más intensivos. Pero también hay muchos ciudadanos privados, particularmente en los servicios de búsqueda en línea. Probablemente no en la presentación de documentos en línea, pero sí en la búsqueda. La gente quiere buscar archivos en los que estén involucrados o en los que tengan cierto interés, tanto en lo penal como en lo civil.

3

Lo que hemos aprendido es que muchas de las consideraciones en relación a la política de información deben ser tenidas en cuenta desde las primeras etapas. Cuando creamos almacenamientos de información y conjuntos de datos, estos se vuelven increíblemente valiosos. Mucha gente quiere acceder a ellos. Y el sistema de justicia, siendo lo que es, con un conjunto de cuerpos autónomos o semi independientes, con una naturaleza de adversidad entre ellos, con actores judiciales reteniendo o adueñándose de la información, uno llega a una situación en la que si no ha establecido su política en torno al acceso y disseminación de la información, se puede llegar a un punto de embotellamiento en términos de cómo avanzar. Por ejemplo, ¿podemos proveer tal información a los fiscales?, ¿podemos dársela a los defensores?, ¿qué pasa con la gente involucrada en un expediente, tenemos permiso para compartir la información con esa gente?, ¿y con la prensa?

Lo que hemos detectado entonces es que una clave para el éxito es establecer un conjunto de políticas de manera temprana en términos de quién tiene acceso, a quién se le debe garantizar el acceso, entre quienes se debería distribuir tal información. Todos son puntos críticos cuando uno se da cuenta que posee un bien muy valioso y que mucha gente quiere acceder a él. Y en algunos casos el acceso no es apropiado. Entonces, tener estas políticas establecidas en un comienzo permite tomar decisiones sobre cómo avanzar en distintas áreas previendo el acceso a la información.

Dependiendo de la gente que vaya a utilizar la tecnología: si va a ser utilizada por empleados judiciales, por fiscales, etc., es absolutamente necesario involucrarlos en el diseño y desarrollo del servicio. Y también es importante encontrar gente que sea buena haciendo cabildeo entre sus colegas sobre las ventajas del servicio, la gente a la que le brillan los ojos, e involucrarla desde las primeras etapas del proceso. Porque de esa manera tenemos la oportunidad de modificar los procesos que no están funcionando de manera efectiva. No queremos automatizar procesos tal y como existen en el modelo actual, sino tal vez crear nuevos modelos. Involucrar a los usuarios es crítico y hemos encontrado que es muy exitoso.

Capacitación y, lo que es más importante, gestión del cambio. Estar preparados para el cambio de las personas que van a estar utilizando esta tecnología. Creo que en muchos casos la gente que trabaja en el sistema de justicia tiende a ser un poco conservadora. Tienden, no a resistir el cambio, pero a ser reticentes a aceptarlo con los brazos abiertos. Entonces, prepararlos para el cambio, tener listo un plan de gestión del cambio acompañado de capacitación son dos características importantes para que este proceso sea efectivo.

**Puede escuchar el audio
de este debate en:**

<http://sistemasjudiciales.org/nota.mfw/396>

- 1 According to your experience, what have been the main purposes that have considered the institutions of the justice system in implementing Information and Communication Technologies (ICTs)?
- 2 According to your experience, has been an important objective to deliver legal services to the citizens so that they can further access to the justice system?, If so, can you give some examples?
- 3 What are the main strategies for the successful implementation of projects related to ICT use, What recommendations would pose for it?

Dan Chiddell

Director, Strategic Information and Business Applications, Court Services Branch, Ministry of Justice British Columbia, Canadá

1

Our initial experience, the main focus was really to improve efficiency and effectiveness in terms of work processes, in terms of reducing workload, in terms of modernizing aspects of business processing. Our goal is evolving into creating an electronic court file so we no longer rely on mounts sets of papers and huge paper files. We really are trying to eliminate paper from the court system. So that has the advantage of creating efficiencies. When all the data are stored electronically and can be passed on to other justice partners by electronic means creating lots of efficiency.

But we have also found that through processes of automation and creating efficiencies we also are creating a foundation to provide for capacity for reforming the system. So more than just process improvement and process automation but actual foundational work for reform initiatives such as moving things out of the court system because now we have them electronically. We found that our goals could be expanded to a broader agenda of court and justices system transformation. We have now that as another goal.

That's the next step. And it wasn't necessarily intended at the beginning of the initiative but we realized soon on that was something that was something that could be accomplished. There is such a large reform agenda

now in Canada, in British Columbia, in many other jurisdictions, to reform the justice system to make it more accessible to citizens, less opaque and more transparent.

2

Yes it has, absolutely. Improve access to the justice system court services has definitely been one of the primary objectives.

In the province of BC we have about ninety court houses spread across a large geographical area and without the initiatives we have done to create all the data stored electronically people would be forced to travel long distances in many cases to the court house to find the information they are seeking in the physical court file. They would have to drive many miles or take a bus a long distance. Now, through our automation and through having data on line people can access that type information right from their own house, right from the office or their study, just through going on their computer and looking it up in our on line services. So we think that has created a great deal of access to justice. Just through the ability to find information. And also to build a file information also electronically, not have to travel to a court house.

The most recent statistics for all of our courts e-files is that close to 40% of all documents which can be electronically filed are now being electronically filed. So close to half of all documents people no longer have to physically go to the court house and follow up in person but instead are doing them over the Internet. And that's without really pushing the service

particularly much, that's without forcing people. We are not in a mandatory filing modality, that's through natural evolution and uptake of people looking, seeking that service.

It's an interesting combination. It's a combination of law firms, large law firms, so in those cases it tends to be more the legal assistants that are using the services. There are also single proprietor law firms that use it. But also in British Columbia, and sure it exists in other jurisdictions, they have filing agents. Basically agents who work for law firms. They do all the filing for them because it is a lot of work for the law firm, so they pay these agents to do that work for them. So they are big users of our services. There are four or five large filing agents in British Columbia and they are some of our biggest users. But there's also a lot of private citizens as well. Particularly in the e-search services. Perhaps not in e-filing but in e-search. People want to look up things on files that they may be involved in, or may have some interest in both criminal and civil.

3

That's quite interesting actually. What we have learned is that a lot of the policy considerations need to be done very early on. When we create information stores and data sets they are actually incredibly valuable. Many people want to access to them. And the justice system being what it is, with a set of quasi independent or autonomous bodies, some of whom are in conflict, you know, or in an adversarial nature with another, with judicial agents holding or owning of court information, you get into a situation where if you haven't established what policy is around access to information, dissemination of information, you can really get bottled up in terms of how to move forward. Because, can we provide, for example, this information to crown prosecutors, can we provide this information to the defense? What about people involved in a family file, are we allowed to share this type of information with these people or the public?, etc.

So what we've found here as a key for success is establishing a set of policies very early on in terms of

who has access, who can be granted access, who we think it should be distributed to. All those kinds are critical points when you realize you have an asset that is really valuable and many people and parties want access to it. And in some cases the access is not appropriate for all the parties to have access to that. So having established what those policies are at outset really allows you then to make principal decisions about how to move forward in all different areas in terms of provisioning access to information.

Depending upon the people who are going to be using technologies: if it is going to be used by court staff, judicial staff, prosecutorial staff, it is absolutely involving them in the design and development. And find people who are good at advocate with their colleagues for the advantages, the shinning-eyes type of people, involve them very early on the process. Because you access to an opportunity to maybe modify processes which aren't working very effectively. You don't want to automate the existent as is model, you want maybe to create a new model. Involving users is really critical and we've found that's very successful.

Training and what's more important, change management. Getting ready for the change of the people who will be using the new technologies. People who work in the justice system I think in many cases tend to be more in the conservative side. They tend not to resist change but to be a little more reluctant to accept it in an open-armed way. So preparing people for change, having ready a change managing plan and along with the training you suggested are also very important characteristics for things to be effective.