

# Modernización Judicial, Innovación y Sustentabilidad<sup>1</sup>

Luis María Palma<sup>2</sup>

## Introducción

A partir de la crisis provocada por la pandemia del Covid-19 se produjo, en los más variados órdenes de nuestras vidas, un aumento exponencial de las interacciones remotas sustentadas en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Simultáneamente, en los sistemas de justicia tomó impulso inusitado la prestación de sus servicios mediante herramientas y aplicaciones tecnológicas disponibles para agentes, profesionales y usuarios. Lo que hasta entonces era una práctica excepcional pasó a constituirse en regla, inicialmente no escrita pero gradualmente formalizada.

Fueron positivos y alentadores distintos cambios así introducidos, pese a cómo debieron implementarse: lo inesperado e inmenso de la crisis no podía ser anticipado, ni planificadas las inmediatas respuestas.

En este escenario tan incierto como complejo, mucho es lo que se debe concretar para lograr una modernización sustentable<sup>3</sup> en los sistemas de justicia. Que para ser una realidad en continuo progreso precisa de la innovación, la construcción de consensos, la asistencia y la cooperación.

Seguidamente me referiré a los cambios en curso, sus avances, limitaciones y desafíos. Y analizaré distintas actividades que considero necesario ampliar, tanto a nivel de nuevos diseños de modelos como de capacitación de agentes, profesionales y usuarios. Todo a efectos de concebir cursos de acción que, sobre la base del diálogo y la cooperación, contribuyan a que los sistemas de justicia ofrezcan más y mejores servicios presenciales o remotos para quienes los necesitan<sup>4</sup>.

## 1. Crisis, Exigencias y Cambios Inmediatos

### 1.1 Decisiones Inmediatas

Como consecuencia de las medidas de aislamiento, distanciamiento y suspensión de actividades impuestas por las autoridades políticas, desde los órganos de gobierno de distintos sistemas judiciales fueron reflejamente tomadas decisiones que aparejaron ferias, prórrogas de plazos, y restricciones en los servicios para la primordial atención de los casos considerados importantes y urgentes.

---

<sup>1</sup> Publicado en *La Ley – Thomson Reuters, Suplemento de Gestión Judicial*, pp. 1-4, 26 de noviembre de 2021.

<sup>2</sup> Presidente Electo de la International Association for Court Administration (EE. UU.). Director del International Institute for Justice Excellence (Países Bajos). Presidente de E-Justicia Latinoamérica (Argentina). Abogado (UB). Pos-Doctor en Derecho (Pontificia Universidade Católica do Paraná, Curitiba -PUCPR, Brasil). Abogado (UB). Doctor en Ciencia Política (UB). Doctor en Sociología (UB). Doct. en Derecho (UNCUYO). Doct. en Derecho Internacional Privado (UNA). Profesor titular en UNLaM, UNCUIYO, Universidad Austral, UNNE, UCCuyo, UCES, UCP. “Personalidad destacada en el ámbito de las ciencias jurídicas” de la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ex Director Nacional de Modernización Judicial, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

<sup>3</sup> Es sustentable aquello que resulta susceptible de mantenerse sin agotar los recursos. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de la Lengua Española*, 2º significado; en línea: <https://dle.rae.es/sustentable?m=form>; consulta: 25 de octubre de 2021.

<sup>4</sup> PALMA, Luis María (2020-2021), Investigación Post-Doctoral “Eficiencia en el Derecho Internacional Privado, Virtualidad y Acceso a Justicia”, Programa Post-Doctoral en Principios Fundamentales y Derechos Humanos, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Buenos Aires, Argentina.

Junto a ello, fue apreciable el uso inmediato y cada vez más extendido de recursos tecnológicos -muchas veces, de propiedad de los agentes judiciales- para la ejecución de gran parte de las actividades.

### **1.2 Aplicaciones, Utilidades y Limitaciones**

La continuidad a los servicios requirió de su prestación remota, que en gran medida se llevó a cabo mediante plataformas comerciales para videoconferencia y aplicaciones de mensajería instantánea.

Sin perjuicio de que esto contribuyó a que la justicia continuara funcionando -con restricciones especialmente significativas en algunas jurisdicciones-, la práctica reveló distintos inconvenientes y limitaciones:

1. por no haber sido los recursos tecnológicos diseñados para su uso en el ámbito judicial, las prestaciones no se ajustaban a sus necesidades; así se apreció, por ejemplo, en la imposibilidad de verificar si quienes declaraban virtualmente en una audiencia lo hacían sin ser guiados por otras personas o, en su caso, bajo coerción;
2. la inestabilidad e interrupciones en las conexiones y el insuficiente ancho de banda dificultaban las comunicaciones e interacciones para trabajar;
3. existían vulnerabilidades en la seguridad informática;
4. no se contaba con la capacitación necesaria para el uso óptimo de los recursos tecnológicos por parte de agentes, profesionales, auxiliares y usuarios en general.

### **1.3 Concientización, Diálogo y Cooperación**

En este contexto, tuvo gran relevancia la labor de sensibilización desarrollada mediante encuentros virtuales que, para compartir experiencias y prácticas positivas, organizaron instituciones representativas, centros de estudios y otras entidades<sup>5</sup>.

Así se canalizó el diálogo entre magistrados<sup>6</sup>, responsables de áreas de tecnología, expertos, profesionales y representantes de organizaciones de la sociedad civil, fueron respondidas las consultas del público y generados debates sobre lo ejecutado, las necesidades y las perspectivas.

También se vio facilitada la cooperación entre las organizaciones judiciales a partir de la identificación de necesidades compartidas, con vistas a la prosecución del diálogo para la superación de la crisis y, más ampliamente, la ejecución de actividades de modernización que trascienden los límites territoriales.

---

<sup>5</sup> Destaco entre estas actividades:

1. Seminario Virtual “Acceso a Justicia en Tiempos del Coronavirus”, Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), 22 de abril de 2020; en línea: <https://www.youtube.com/watch?v=6bXiuT9BB1Y&t=135s>; consulta: 25 de octubre de 2021.
2. Encuentros “Ecosistema Digital de la Justicia frente al COVID-19, Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (JUFEJUS), 7 y el 8 de mayo de 2020; en línea: <https://www.youtube.com/watch?v=7KKcZTSt6xQ&t=9s> y [https://www.youtube.com/watch?v=Hyk2kzWVH\\_c&t=4s](https://www.youtube.com/watch?v=Hyk2kzWVH_c&t=4s); consulta: 25 de octubre de 2021;
3. Conversatorio internacional “Limitaciones a Derechos y Garantías en Tiempos de Estado de Emergencia – Una Visión Internacional”, Universidad La República (Chile), 15 y 16 de mayo de 2020; en línea: <https://www.youtube.com/watch?v=uD3bRQqnLHQ> y [https://www.youtube.com/watch?v=unV\\_IVWYjL4](https://www.youtube.com/watch?v=unV_IVWYjL4); consulta: 25 de octubre de 2021.

<sup>6</sup> Expresión genérica y comprensiva de jueces, fiscales y defensores públicos.

#### **1.4 Gestión Remota y Reforma Normativa**

Para el desarrollo de las interacciones remotas fueron necesarias normas específicas que contemplaran la utilización de los recursos tecnológicos. Consecuentemente, desde las áreas competentes de los sistemas judiciales se elaboraron protocolos y proyectos luego plasmados en decisiones de los órganos del gobierno judicial. Estas comprendieron el empleo de las herramientas y aplicaciones tecnológicas, la gestión remota, la remisión de documentos, la realización de actos de comunicación y el desarrollo de audiencias virtuales<sup>7</sup>.

También se tornó evidente la necesidad de actualizar numerosos ordenamientos procesales, para incorporar las interacciones a distancia como práctica regular. Esto requiere contemplar la normativa constitucional y -en su caso- convencional conforme a la cual las reformas legales deben llevarse a cabo.

Es indispensable que los derechos y garantías puedan ser cabalmente ejercidos y protegidos cuando se utilicen entornos virtuales. Y esto no se aprecia como plenamente alcanzable en las actuales circunstancias, vistas las limitaciones de los recursos disponibles.

#### **1.5 Modernización, Trabajo a Distancia y Diseños Tecnológicos**

Con todo, a partir de la pandemia, la deslocalización y la prestación remota de los servicios se transformaron en prácticas cotidianas.

Más allá de la deseada superación de la crisis generada por aquella, es esperable muchos de los cambios introducidos para la labor judicial y profesional permanezcan.

Por eso, en la modernización con sustento en las TIC resulta necesario que los programas y aplicaciones sean diseñados en función del trabajo a realizar, superando la adquisición de desarrollos previos o “enlatados” no pocas veces concebidos para otros ámbitos laborales.

Las reformas normativas deben ser acompañadas por adecuaciones en las actividades a realizar para su cumplimiento en los entornos tecnológicos: por ejemplo, la celebración de audiencias virtuales requiere de su publicidad y acceso a canales digitales, pero no siempre que este sea ilimitado, ni se pueda sin restricciones o en todo tiempo descargar las respectivas grabaciones.

Las medidas limitativas para la concentración de las personas en espacios reducidos constituyen otro aspecto relevante a contemplar: dado que la continuidad de tales restricciones es presumible, deviene necesario rediseñar la infraestructura edilicia y, más ampliamente, los procesos para ejecutar las tareas presenciales y remotas. A este respecto, han sido positivas las consecuencias derivadas del trabajo a distancia, reflejadas en mayores posibilidades de concentración para cumplir tareas que lo

---

<sup>7</sup> Por ejemplo:

1. Poder Judicial de la República de Costa Rica; en línea: <https://audienciasvirtuales.poder-judicial.go.cr/index.php/protocolos>; consulta: 25 de octubre de 2021;
2. Suprema Corte de Justicia de Mendoza, Acordada N° 29.530, 27 de mayo de 2020; en línea: <http://www.jus.mendoza.gov.ar/documents/10184/0/Acordada+N%C2%B0+29.530+Audiencias+Remotas/a02fbb10-02c8-42fa-82b7-7e01fab4e393?version=1.0>; consulta: 25 de octubre de 2021;
3. Dirección de Informática, Tribunal Superior de Justicia de La Rioja; en línea: <https://justicialarioja.gob.ar/images/audiencias-virtuales/PROTOCOLO-PARA-AUDIENCIAS-A-DISTANCIA.pdf>; consulta: 25 de octubre de 2021;
4. Superior Tribunal de Justicia de Santiago del Estero, 25 de noviembre de 2020; en línea: [https://www.jussantiago.gov.ar/jusnueva/Novedades/img20201127\\_09200060.pdf](https://www.jussantiago.gov.ar/jusnueva/Novedades/img20201127_09200060.pdf); consulta: 25 de octubre de 2021.

requieren, más tiempo liberado para la vida personal y familiar de quienes se desempeñan, disminución del tránsito vehicular y la contaminación que este conlleva, etc.

## 2. Capacitación en Gestión Remota

### 2.1 Una Doble Paradoja

Durante más de 23 años, parte significativa de mi actividad profesional ha tenido directa relación con la capacitación judicial. Esto, porque la considero como un componente fundamental del proceso de modernización<sup>8</sup>, debido a que cualquier potencial avance – por ejemplo, mediante normas procesales más ágiles, nuevos modelos de unidades judiciales o herramientas y aplicaciones tecnológicas- sólo podrá producir los resultados deseados a partir del mejor desempeño de los operadores.

En este ámbito, el predominio de las interacciones remotas que es característico del escenario de la pandemia evidenció la necesidad de fortalecer la preparación de los agentes y los profesionales para su desempeño en entornos virtuales. Pero a la vez, dadas las restricciones existentes, resultaba imprescindible la ejecución de las actividades formativas de manera remota.

Con lo cual, para satisfacer la necesidad identificada fue indispensable asimilar una doble paradoja: había que *capacitarse a distancia para trabajar a distancia*.

### 2.2 Nuevos Contenidos

El teletrabajo constituía una práctica desconocida para la inmensa mayoría de los agentes y profesionales, por lo que la necesidad de dar inmediato inicio a su ejecución precisó, como tantas veces en el trabajo judicial, del aprendizaje en base al método ensayo-error.

Se volvieron habituales la creación y utilización de grupos de mensajería instantánea (especialmente mediante la aplicación WhatsApp), y el desarrollo de reuniones virtuales a través de aplicaciones para videoconferencia desde teléfonos celulares, tabletas y computadoras.

A partir de las necesidades identificadas y con el objetivo de proporcionar apoyo para el trabajo a distancia, entre abril de 2020 y octubre de 2021 realicé dieciocho cursos de educación permanente en escuelas judiciales, institutos y centros de capacitación<sup>9</sup>, y contenidos específicos para asignaturas de carreras de posgrado en universidades<sup>10</sup>. Desde las instituciones educativas fue solicitado el tratamiento de los temas

---

<sup>8</sup> PALMA, Luis María (2007) “La Capacitación Judicial y sus Nuevos Caminos”, *Diario ElDial.Com* – <http://www.eldial.com>, año X, N° 2433, Suplemento de Administración de Justicia y Reformas Judiciales, martes 18 de diciembre de 2007; en línea: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2899375](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2899375); consulta: 25 de octubre de 2021.

<sup>9</sup> Instituto de Capacitación Judicial “Dr. Juan Bautista Alberdi”, Poder Judicial de la Provincia de Entre Ríos; Escuela Judicial, Poder Judicial de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur; Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial (FAM) y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO); Centro de Capacitación y Gestión Judicial “Dr. Mario Dei Castelli”, Poder Judicial de la Provincia de Misiones; Escuela de Capacitación y Concurso, Ministerio Público, Poder Judicial de Tucumán; Centro de Capacitación, Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe.

<sup>10</sup> Universidad Austral; Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO) y Universidad de Mendoza (UM); Universidad Católica de Cuyo (UCCuyo); Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES); Universidad Católica de La Plata (UCALP); Universidad Católica de Salta (UCASAL); Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ).

relacionados, que comprendían contenidos que desarrollo habitualmente<sup>11</sup> -liderazgo, trabajo en equipo, gestión y administración judicial, nuevos modelos, evaluación institucional y de la calidad-, y otros específicos en función de los cambios introducidos: organización de reuniones virtuales eficaces, diseño de protocolos y guías para el trabajo remoto, elaboración de instructivos con soporte audiovisual, etc.

### **2.3 Aprendizaje Sincrónico**

En este escenario, parte de las actividades formativas son llevadas a cabo a efectos del aprendizaje sincrónico, es decir, a partir de la interacción simultánea entre el docente y los participantes mediante videoconferencia.

Cabe advertir de la práctica de esta modalidad de aprendizaje pueden derivar algunos problemas: entre estos, la necesidad de que todos los participantes se encuentren conectados al mismo tiempo sin que con frecuencia resulte posible debido a sus obligaciones o a las distintas franjas horarias cuando viven en diferentes países; los problemas para acceder en horas pico debido a la inestabilidad de las conexiones; etc. Además, cuando la carga horaria para el aprendizaje es muy extendida, puede verse afectado el rendimiento de los participantes, dado que la frecuencia y el dinamismo de las interacciones son menores que en las actividades presenciales, y la atención tiende a decrecer a medida que el tiempo pasa.

### **2.4 Aprendizaje Asincrónico**

Esta modalidad presenta el beneficio y la facilidad de que los alumnos pueden acceder a la plataforma educativa<sup>12</sup> para cumplir las actividades en horarios de su preferencia, con la concentración necesaria a efectos de trabajar en ellas durante períodos más breves y -probablemente- productivos<sup>13</sup>.

Esto, a efectos de:

1. realizar lecturas de materiales disponibles;
2. identificar problemas propios de sus ámbitos de desempeño;
3. plantear soluciones a tales problemas;
4. participar de foros temáticos expresando opiniones, manifestando impresiones a partir de lo escrito por otros participante y “dialogando” virtualmente con ellos;
5. completar infografías;
6. analizar videos temáticos;
7. elaborar trabajos parciales o finales, individualmente o en equipo;
8. recibir retroalimentaciones del docente.

---

<sup>11</sup> PALMA, Luis María (2017) “Modernización Judicial, Gestión y Administración en América Latina”, *Revista Acta Sociológica*, N° 72, enero-abril de 2017, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), pp. 149-203; en línea: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ras/article/view/58975/52072> y [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2941960](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2941960); consulta: 25 de octubre de 2021.

<sup>12</sup> La plataforma educativa es un programa informático que permite las comunicaciones de los alumnos entre sí y con los docentes, sus interacciones con el conocimiento mediante la puesta a disposición de materiales y fuentes, la organización administrativa de la actividad, y la evaluación de los procesos y resultados de la enseñanza. SILVIO, José (2000), “La virtualización de la Universidad ¿Cómo podemos transformar la educación superior con la tecnología?” Ediciones IESALC/UNESCO, Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Caracas, Venezuela, p. 258.

<sup>13</sup> PALMA, Luis María (2020), “América Latina y la Modernización Judicial en Tiempos de Pandemia”, *IusTech Revista de Derecho y Tecnología*, N° 1, 10 de diciembre de 2020, cita: IJ-M-177; en línea: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3746394](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3746394); consulta: 25 de octubre de 2021.

## 2.5 Beneficios

La educación permanente en los contenidos y técnicas expresados contribuye a que los participantes:

1. desde el plano reflexivo, ponderen los principios de las funciones que ejercen, la proyección de las modificaciones a introducir y sus impactos en el medio social;
2. desde el plano operativo, para que:
  - a. identifiquen problemas;
  - b. utilicen herramientas y técnicas aprendidas;
  - c. conciben soluciones;
  - d. las ejecuten;
  - e. evalúen su impacto mediante indicadores a ser seleccionados o elaborados por ellos;
  - f. introduzcan periódicos ajustes a las modificaciones ejecutadas<sup>14</sup>.

Los cambios así concebidos son producto de la convicción compartida y la labor de los agentes, quienes los vivencian propios y auténticos<sup>15</sup>. Su ejecución en los respectivos ámbitos de desempeño sirve como disparador para identificar y solucionar nuevos problemas junto a los integrantes de los equipos de trabajo a partir de la sensibilización, el diálogo y la cooperación<sup>16</sup>.

Todo esto contribuye a mejorar el funcionamiento de las unidades judiciales -en que es característica la confusión entre las actividades jurisdiccionales y administrativas<sup>17</sup>-, a la vez que se generan condiciones para debatir y consensuar la introducción de nuevos diseños para aquellas.

## 3. Innovación, Derecho y Seguridad Jurídica

### 3.1 Innovación

Este vocablo se utiliza para referir a la creación de una nueva forma de producir, prestar un servicio o solucionar un problema, cuya ejecución permite lograr una mejora de lo existente. Así, el proceso mediante el cual la innovación se plasma lleva al mercado

---

<sup>14</sup> PALMA, Luis María (2005), “Capacitar para la Autogestión”, *Revista Ope Legis*, Asociación de Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de la Provincia de Entre Ríos, N° 3, p. 14, diciembre de 2005; en línea: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2901545](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2901545); consulta: 25 de octubre de 2021.

<sup>15</sup> GARAVANO, Germán, y PALMA, Luis María (2002), “La Capacitación Judicial en la Argentina. Ideas para su Potenciación”, en *Diario La Ley*, Suplemento “Realidad Judicial”, Editorial La Ley–Thomson Reuters, Buenos Aires, Argentina, p. 4.

<sup>16</sup> LAPASSADE, Georges (2008), *Grupos, organizaciones e instituciones*, Editorial Gedisa, cuarta edición, Barcelona, España, pp. 93-96. Los mejores resultados grupales se obtienen en la productividad cuando todos “participan” en las decisiones. Se trata de provocar que los miembros del grupo tomen a su cargo los problemas que les conciernen, buscar con ellos las soluciones, determinar los cambios necesarios y facilitar los que suscitan resistencias.

<sup>17</sup> PALMA, Luis María (2014), “Judicial Management Training In Latin America: A Personal Experience”, *International Journal for Court Administration –IJCA-*, International Association for Court Administration –IACA-, Volumen 6, N° 2, Utrecht, Holanda, pp. 1-2; en línea: <https://papers.ssrn.com/abstract=2893692>; consulta: 25 de octubre de 2021.

nuevas ideas en forma de productos o servicios y de sus procesos de producción o provisión, que son nóveles o significativamente mejorados<sup>18</sup>.

La innovación en las tecnologías disruptivas<sup>19</sup>, servicios y aplicaciones ha sido determinante para la integración de los mercados y la interdependencia de los países y el crecimiento exponencial de las transacciones en bienes, servicios y capital<sup>20</sup>.

### 3.2 Derecho

El desarrollo de la innovación necesita de regulaciones que la fomenten, teniendo presente que la competencia entre las naciones facilita que las personas puedan elegir otros sistemas legales y judiciales para regir sus relaciones<sup>21</sup>.

Se aprecia así la existencia de un “mercado legal” del que los estados participan cuando crean las normas: si promueven la celebración de acuerdos para la generación de actividades productivas, fomentan la creación de riqueza resultante de la innovación<sup>22</sup>.

### 3.3 Seguridad Jurídica

Los sistemas de justicia representan un ámbito estratégicamente propicio para la innovación, tanto para brindar previsibilidad como para beneficiarse de su desarrollo:

1. previsibilidad, al aplicar con independencia las normas que la fomentan y, así fortalecer la seguridad jurídica;
2. beneficios, en tanto las decisiones estables y libres de interferencias favorecen las condiciones para que la innovación se diversifique y aplique a la mejora y ampliación de los servicios de la justicia.

---

<sup>18</sup> MULET MELIÁ, Juan (S.F.), “La Innovación, concepto e importancia económica”, Fundación COTEC, 6º Congreso de Economía de Navarra, España, 18 p.; en línea: <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79806/02juanmulet.pdf>; consulta: 25 de octubre de 2021.

<sup>19</sup> CHRISTENSEN Clayton M., RAYNOR Michael E., MCDONALD, Rory (2015), “What Is Disruptive Innovation?”, *Harvard Business Review*, December 2015, pp. 44-53; en línea: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>; consulta: 25 de octubre de 2021. La disrupción describe un proceso mediante el cual una empresa más pequeña y con menos recursos puede desafiar exitosamente a las empresas establecidas. Los empresarios disruptivos comienzan por dirigirse con éxito a los segmentos que los operadores tradicionales (concentrados en mejorar sus productos y servicios para los clientes más exigentes) pasan por alto, y ganan terreno al ofrecer funcionalidades más adecuadas, generalmente a precios más bajos. Posteriormente, estos empresarios se mueven hacia el mercado superior, brindando el rendimiento que requieren los clientes principales de los operadores tradicionales, mientras conservan las ventajas que impulsaron su éxito inicial. Cuando los clientes principales comienzan a adoptar las ofertas de los participantes en volumen, se produce la disrupción.

<sup>20</sup> BASEDOW, Jürgen (2005), “Global Life, Local Law? About the globalization of law and policy making”, *Liber Amicorum, Homenaje al Profesor Dr. Didier Opperti Badán*, Fundación de Cultura Universitaria, 1ª edición, Montevideo, Uruguay, p. 823.

<sup>21</sup> O’HARA, Erin Ann & RIBSTEIN, Larry E. (2009), *The Law Market*, Oxford University Press, Kindle edition, New York, United States of America, pos. 20-21.

<sup>22</sup> KAGAMI, Kazuaki, “The Systematic Choice of Legal Rules for Private International Law: An Economic Approach”, en BASEDOW, Jürgen & KONO, Toshikuyi (Editors), *An Economic Analysis of Private International Law*, Mohr Siebeck, Alemania, 2007, p. 26.

### 3.4 ODS, ODR y Diseños Amigables

La Agenda 2030 de las Naciones Unidas<sup>23</sup> plantea el logro de un desarrollo inclusivo a partir de una visión de largo plazo, a cuyo efecto enuncia 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>24</sup> (ODS).

Es de la mayor importancia que los estados miembros de la ONU utilicen este documento para planificar, concebir y ejecutar políticas, realizar su seguimiento y evaluación. Esto, teniendo presente la relevancia de la agenda para la labor de las agencias de cooperación internacional, y la asistencia que estas proporcionan a efectos de la ejecución de programas y actividades de modernización.

Al propio tiempo, la consecución de los ODS necesita de la participación de los gobiernos, las organizaciones de sociedad civil, el sector privado y el ámbito académico para debatir, formular e implementar propuestas<sup>25</sup>.

El ODS N° 16 “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas” refiere a la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, la provisión del acceso a la justicia para todos<sup>26</sup> y la creación de instituciones responsables y eficaces a todos los niveles. En este ámbito, la modernización sustentada en el uso de recursos tecnológicos, además de generar beneficios para el acceso contribuye al logro de una mayor eficiencia<sup>27</sup>, en tanto permite alcanzar los resultados con el mayor rendimiento<sup>28</sup> y produciendo más al mínimo costo<sup>29</sup>.

---

<sup>23</sup> ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU) (2015), *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. La Agenda fue aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015; en línea: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>; consulta: 25 de octubre de 2021.

<sup>24</sup> Desarrollo sostenible es el que satisface las necesidades del presente sin comprometer las de las generaciones posteriores. PNUD, *Informe de Desarrollo Humano 1992*, Capítulo 1, p. 4. UNITED NATIONS (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future* (Informe Brundtland), p. 16; en línea: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>; consulta: 25 de octubre de 2021.

<sup>25</sup> COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) (2018), *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*, p. 5, Prólogo de Alicia Bárcena; en línea: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40155-la-agenda-2030-objetivos-desarrollo-sostenible-oportunidad-america-latina-caribe>; consulta: 25 de octubre de 2021.

<sup>26</sup> Es también de gran relevancia, en lo pertinente, lo expresado en las Reglas de Brasilia para el Acceso a la Justicia de Personas en Condición de Vulnerabilidad, aprobadas en la XIV Cumbre Judicial Iberoamericana (Brasilia, mayo de 2008); texto actualizado en la XIX Cumbre Judicial Iberoamericana (Quito, abril de 2018). CUMBRE JUDICIAL IBEROAMERICANA (2018), *Cien Reglas de Brasilia*, actualizadas versión abril 2018, XIX Cumbre Judicial, Asamblea Plenaria, San Francisco de Quito, Ecuador; en línea: <http://www.cumbrejudicial.org/comision-de-seguimiento-de-las-reglas-de-brasilia/documentos-comision-de-seguimiento-de-las-reglas-de-brasilia/item/817-cien-reglas-de-brasilia-actualizadas-version-abril-2018-xix-cumbre-judicial-asamblea-plenaria-san-francisco-de-quito>; consulta: 25 de octubre de 2021.

<sup>27</sup> SAMUELSON, Paul y NORDHAUS, William A. (2005), *Economía*, McGraw Hill, 18ª edición, Madrid, España, p. 13. La eficiencia existe cuando los recursos de la economía se utilizan de la mejor manera posible para satisfacer los deseos y las necesidades de las personas.

<sup>28</sup> GRECO, Orlando (2006), *Diccionario de Economía*, Valletta Ediciones, 3ª edición, Florida, Buenos Aires, p. 218.

<sup>29</sup> PALMA, Luis María (Director) (2020-2021), Investigación “Análisis Económico del Derecho y el Sistema Judicial en Argentina”, Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM), Programa de Acreditación CyTMA2, Buenos Aires, Argentina.



Así puede observarse desde la década de 1990<sup>30</sup> en la utilización de los métodos de resolución alternativa de disputas (RAD) en línea (Online Dispute Resolution -ODR)<sup>31</sup>. Con la incesante evolución de las TIC registrada desde entonces, sucedió lo propio respecto de la recopilación y el análisis de la información sobre el comportamiento de los usuarios, a efectos de comprender las razones de sus disputas y establecer cómo podrían ser prevenidas. Consecuentemente, cobraron desarrollo los métodos para la prevención de los conflictos (Online Dispute Prevention -ODP)<sup>32</sup>.

Es conveniente que los sectores públicos ejecuten sistemáticamente actividades de recopilación y análisis de información, no solo para ampliar y mejorar las vías de resolución de disputas, sino para dar cabida a otras que contribuyan a su prevención<sup>33</sup>. Además, la combinación de la recopilación de datos, la comunicación y el ODR hace posible el aumento del acceso, y también de la justicia: se amplían las vías y mediante la información resultante de su uso es posible construir soluciones para que la justicia se haga más y mejor<sup>34</sup>.

A todo esto se añade un aspecto de fundamental importancia que ha sido fuertemente evidenciado a partir de la pandemia: la complejidad en el uso de las TIC puede constituir una poderosa barrera para el acceso. Por eso, al diseñar las aplicaciones debe tenerse presente el principio KISS<sup>35</sup> de "mantenerlo simple", lo que resulta especialmente relevante en cuanto a refiere a la justicia y los derechos y deberes que esta tutela<sup>36</sup>.

### 3.5 Justicia Centrada en las Personas

En esta dirección, son de la mayor importancia diferentes iniciativas para la concreción de una justicia centrada en las personas (People-Centered Justice), a partir de identificación de los problemas que las afectan para concebir soluciones acordes, prevenir conflictos y ampliar servicios.

1. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), a través de las Mesas Redondas Globales para el Acceso a la Justicia, a efectos de ayudar

---

<sup>30</sup> Virtual Magistrate, de la Universidad Villanova, Online Ombuds Office de la Universidad de Massachusetts, Online Mediation Project de la Universidad de Maryland, y el CyberTribunal Project de la Universidad de Montreal, Canadá. HOEREN, Thomas, "Electronic Commerce and Law – Some Fragmentary Thoughts on the Future of Internet Regulation from a German Perspective", en BASEDOW, Jürgen & KONO, Toshikuyi (Editors) (2000), *Legal Aspects of Globalization. Conflicts of Laws, Internet, Capital Markets and Insolvency in a Global Economy*, Kluwer Law International, The Hague–London–Boston, p. 43.

<sup>31</sup> WANG, Faye Fangfei (2010), *Internet Jurisdiction and Choice of Law. Legal Practices in the EU, US and China*, Cambridge University Press, Kindle Edition, New York, United States of America, p. 144.

<sup>32</sup> KATSH, Ethan, RANEY, Daniel (2011), "ODR and Government in a Mobile World", en POBLET, Marta (Editor), *Mobile Technologies for Conflict Management. Online Dispute Resolution, Governance, Participation*, Springer, Dordrecht, Heidelberg, London, New York, pp. 90-91.

<sup>33</sup> PALMA, Luis María (2021), "Justicia, Innovación y Eficiencia. Avances y Perspectivas", *elDial.com, Suplemento de Nuevas Tecnologías e Inteligencia Artificial*, 16 de septiembre de 2021, ISSN 2362-3527, elDial DC2EAE elDial.com; en línea: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3925529](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3925529); consulta: 25 de octubre de 2021.

<sup>34</sup> KATSH, Ethan & RABINOVICH-EINY, Orna (2017). Foreword by Richard SUSSKIND, *Digital Justice. Technology and the Internet of Disputes*, Oxford University Press, New York, United States of America, pp. 47-51.

<sup>35</sup> KISS, acrónimo de la expresión en inglés "Keep It Simple, Stupid".

<sup>36</sup> FABRI, Marco, (2021), "Will COVID-19 Accelerate Implementation of ICT in Courts?", en *International Journal for Court Administration*, Volume 12, Issue 2, p. 8; DOI: <https://doi.org/10.36745/ijca.384>; consulta: 25 de octubre de 2021.

- a los países a cerrar las brechas existentes, identificando y fomentando el intercambio de buenas prácticas y experiencias para mejorar el acceso, tanto desde la perspectiva ciudadana como empresaria<sup>37</sup>.
2. El Instituto de La Haya para la Innovación del Derecho (The Hague Institute for Innovation of Law -Hill), dedicado a la promoción y desarrollo de la justicia de uso fácil o amigable (user-friendly justice), es decir, de fácil acceso, fácil de comprender y efectiva. Hill estimula la innovación y escala las iniciativas que funcionan mejor, con el objetivo de que para 2030, 150 millones de personas puedan prevenir o resolver sus problemas de justicia más acuciantes<sup>38</sup>.
  3. Pioneros para Sociedades Pacíficas, Justas e Inclusivas (Pathfinders for Peaceful, Fair and Inclusive Societies), grupo integrado por 39 estados miembros de la ONU, organizaciones internacionales, asociaciones globales, la sociedad civil, el sector privado y centros de estudios; entre ellos, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), el Banco Mundial, la OCDE y el Proyecto de Justicia Mundial (World Justice Project -WJP). El grupo trabaja para acelerar las acciones conducentes a implementar el ODS 16 y ejecuta su estrategia compartida 2020-2023<sup>39</sup>.
  4. La Conferencia de Alto Nivel desarrollada virtualmente durante la Presidencia de Portugal del Consejo de la Unión Europea, los días 26 y 27 de abril de 2021. En ella se analizó la transición hacia la justicia digital, sus oportunidades y desafíos para facilitar el acceso a una justicia más cercana e innovadora que contribuya a la evolución social y económica de las naciones<sup>40</sup>.

### 3.6 Nuevos Modelos, Información y Derechos

La concepción de nuevos modelos en sistemas caracterizados por la burocratización del trabajo debe apuntar a la solución de los problemas derivados de la confusión entre las actividades jurisdiccionales y administrativas<sup>41</sup>.

Tal confusión se advierte especialmente en el trabajo presencial, y puede ser superada mediante la actividad remota. Esto, ya que la labor a distancia se cumple a través de canales tecnológicos de mayor uniformidad que los propios de las interacciones presenciales, en las que es característica la diversidad de criterios para la gestión y la tramitación en cada unidad judicial. Además, la labor remota precisa, para desarrollarse fluidamente, de la concentración de tareas, su simplificación y la estandarización documental a efectos de ejecutar los procesos de trabajo.

---

<sup>37</sup> En línea: <https://www.oecd.org/governance/global-roundtables-access-to-justice/>; consulta: 25 de octubre de 2021.

<sup>38</sup> En línea: <https://www.hiil.org/>; consulta: 25 de octubre de 2021.

<sup>39</sup> PATHFINDERS FOR PEACEFUL, FAIR AND INCLUSIVE SOCIETIES (2020), *Shared Strategy 2020-2023*; en línea: [https://bf889554-6857-4cfe-8d55-8770007b8841.filesusr.com/ugd/6c192f\\_5e912c33c3ba47f486601493898d005c.pdf](https://bf889554-6857-4cfe-8d55-8770007b8841.filesusr.com/ugd/6c192f_5e912c33c3ba47f486601493898d005c.pdf); consulta: 25 de octubre de 2021.

<sup>40</sup> Conferência de Alto Nível "Para uma justiça eletrónica centrada nas pessoas"; en línea: <https://eu2021.justica.gov.pt/Eventos/Conferencia-de-Alto-Nivel-Para-uma-justica-eletronica-centrada-nas-pessoas>; consulta: 25 de octubre de 2021.

<sup>41</sup> PALMA, Luis María (2014), "Administração e Gestão Judiciária em um Mundo Globalizado. Desafios para a América Latina", en *Estado, Direito e Políticas Públicas - Homenagem ao Professor Romeu Felipe Bacellar Filho*, p. 49, BLANCHET, Luis Alberto, WUNDER HACHEM, Daniel y SANTANO, Ana Claudia (Coordenadores), Editora Ithala, Curitiba, Paraná, Brasil; en línea: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2900556](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2900556); consulta: 25 de octubre de 2021.

Como lo expresara al considerar los mecanismos de ODR, el uso de la información tiene fundamental importancia para concebir procesos de resolución de controversias más eficaces. A partir de esta convicción fueron creados en los EE. UU. los tribunales de resolución de problemas (problem-solving courts), que utilizan datos para generar soluciones eficaces a problemas sociales persistentes<sup>42</sup>; entre ellos se encuentran los tribunales comunitarios, de drogas, paternidad, salud mental, trata de personas, personas sin hogar, ausencia escolar, veteranos, etc.<sup>43</sup>

A partir de la pandemia, a deslocalización es la nota saliente de la modernización para evitar dificultades similares y eliminar el retraso causado por la crisis<sup>44</sup>. Su eficaz implementación requiere que los servicios se presten cada vez más en forma remota, mediante sitios web para acceder a la información y realizar presentaciones, aplicaciones de videoconferencia, grabación digital, mensajería instantánea, etc. El tribunal -y más ampliamente el sistema de justicia- es así visto más como un servicio, y menos como un lugar<sup>45</sup>.

Pero resulta a la vez necesario, para que los procesos en línea aumenten el acceso, que los jueces aseguren el tratamiento igualitario de las partes de manera que ninguna se encuentre en desventaja por no contar los recursos tecnológicos<sup>46</sup>.

Deben respetarse la paridad de las partes en las audiencias virtuales<sup>47</sup>, los requisitos de un juicio justo, la privacidad de la comunicación entre clientes y abogados, y la situación las personas vulnerables, sean estas víctimas, testigos o acusados.

Todo, teniendo presente la importancia de la capacitación en línea de los usuarios para el uso óptimo de los recursos, a cuyo efecto las autoridades deben proporcionar la asistencia necesaria<sup>48</sup>.

### **3.7 Consenso, Planificación y Realismo**

La modernización demanda una planificación comprensiva de los cambios a ejecutarse en el corto, el mediano y el largo plazo.

El eficaz desarrollo de aquella necesita del diálogo y la cooperación en dos niveles esenciales:

1. Institucional, a partir de la vinculación entre los órganos del poder público para la concepción e implementación de reformas con sustento en la tecnología y la digitalización, que requieren inversiones significativas;

---

<sup>42</sup> KATSH, Ethan & RABINOVICH-EINY, Orna, *op. cit.* p. 166.

<sup>43</sup> National Center for State Courts (NCSC), “Tracking problem-solving issues across the country”; en línea: <https://www.ncsc.org/topics/alternative-dockets/problem-solving-courts/home#:~:text=Problem%2Dsolving%20courts%20are%20specialized,contributing%20to%20certain%20criminal%20offenses>; consulta: 25 de octubre de 2021.

<sup>44</sup> “Digitalisation of justice in the European Union”, *Communication from the Commission to the European Parliament and the Council on the Digitalisation of justice in the European Union*, July 30 2020; en línea: [https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12547-Digitalizacion-de-la-justicia-en-la-UE\\_es](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12547-Digitalizacion-de-la-justicia-en-la-UE_es); consulta: 25 de octubre de 2021.

<sup>45</sup> SUSSKIND, Richard (2019), *Online Courts and the Future of Justice*, Oxford University Press, Kindle Edition, United Kingdom, p. 93.

<sup>46</sup> FABRI, Marco, *op. cit.*, pp. 4-5.

<sup>47</sup> TOMLINSON, Joe (2019), *Justice in the Digital State. Assessing the next revolution in administrative justice*, Policy Press Shorts Policy & Practice, Great Britain pp. 56-57. Es necesario desarrollar plataformas donde las pruebas se puedan presentar de manera efectiva para que los jueces puedan confiar.

<sup>48</sup> En el mismo sentido, EUROPEAN COMMISSION FOR THE EFFICIENCY OF JUSTICE (CEPEJ) (2020), “CEPEJ Declaration. Lessons Learnt and Challenges faced by the Judiciary during and after the Covid-19 Pandemic”; en línea: <https://www.coe.int/en/web/cepej/impact-and-lessons-of-the-health-crisis-on-the-efficiency-of-justice-and-the-functioning-of-judicial-systems>; consulta: 25 de octubre de 2021, p. 3.

2. interno, mediante la interacción con los agentes para la escucha empática, la toma de conciencia colectiva de la interdependencia, la generación de confianza, la participación, la planificación y la cooperación.

Pero al mismo tiempo, la modernización exige, a partir del análisis de la información y la elaboración de propuestas superadoras, el establecimiento de un anclaje realista: no están dadas las condiciones para que la prestación de los servicios se realice exclusivamente a través de vías tecnológicas. La realidad de millones de personas que carecen de acceso a recursos esenciales como el agua y la electricidad muestra con elocuente dramatismo su imposibilidad de acceder remotamente a la justicia. Y esto refuerza lo esencial de que el acceso se proporcione de manera presencial a quienes así lo necesitan allí donde viven o, en su caso, trabajan<sup>49</sup>.

## Conclusiones

Los cambios ejecutados en los sistemas de justicia a partir de la pandemia apuntaron primordialmente a dar continuidad a los servicios mediante los recursos disponibles.

La magnitud de la crisis imponía como necesaria una modernización de amplitud y profundidad tales, que excedía las concepciones más optimistas de poco tiempo antes. Ante ello, aceleradamente y con escasas posibilidades de planificar, las modificaciones se centraron en el trabajo a distancia, la provisión de información, la realización de audiencias virtuales y las notificaciones digitales.

Resultaron positivas y alentadoras las actividades de sensibilización y diálogo sobre experiencias y buenas prácticas, a partir de las cuales se fortaleció la conciencia de la interdependencia y el diálogo entre agentes, expertos, usuarios y público.

Fueron entonces conocidos modelos y aplicaciones de reciente creación, apreciados sus beneficios, y ejecutadas actividades para mejorar los servicios y el uso de los recursos existentes o adquiridos.

Se coincidió en la necesidad de concebir y ejecutar cambios más profundos a partir del diálogo, la participación y la construcción de consensos perdurables.

Y se apreció con potencia inédita la importancia de la innovación para hacer posible todo lo anterior, y así brindar servicios cada vez mejores y más accesibles.

Ante la magnitud del desafío, es decisivo el protagonismo de los actores públicos y sociales para dialogar, consensuar y ejecutar las políticas de modernización que la justicia precisa y la sociedad reclama.

La sustentabilidad de los cambios requiere esencialmente -más allá de los recursos económicos necesarios- de la participación de los agentes, profesionales y usuarios. Identificando necesidades, diseñando soluciones, y empleando las herramientas para aplicarlas óptimamente a partir de una capacitación de calidad, extendida y accesible.

Solo así la justicia será fortalecida por la legitimidad de ejercicio que necesita para hacerse realidad, cada vez mejor y más.

---

<sup>49</sup> PALMA, Luis María (2020), “Gestión y Tecnología en la Justicia. Cuando la Modernización se hizo viral”, Capítulo V, *Justicia y Registros Públicos. La Tecnología al Servicio de la Justicia y la Seguridad Jurídica*, BRENNA, Ramón G. (Director), BAUZÁ REYLLI, Marcelo (Coordinador), Thomson Reuters – La Ley y Fundación Iberoamericana de Asociaciones de Derecho e Informática (FIADI), E-book, Buenos Aires, Argentina.