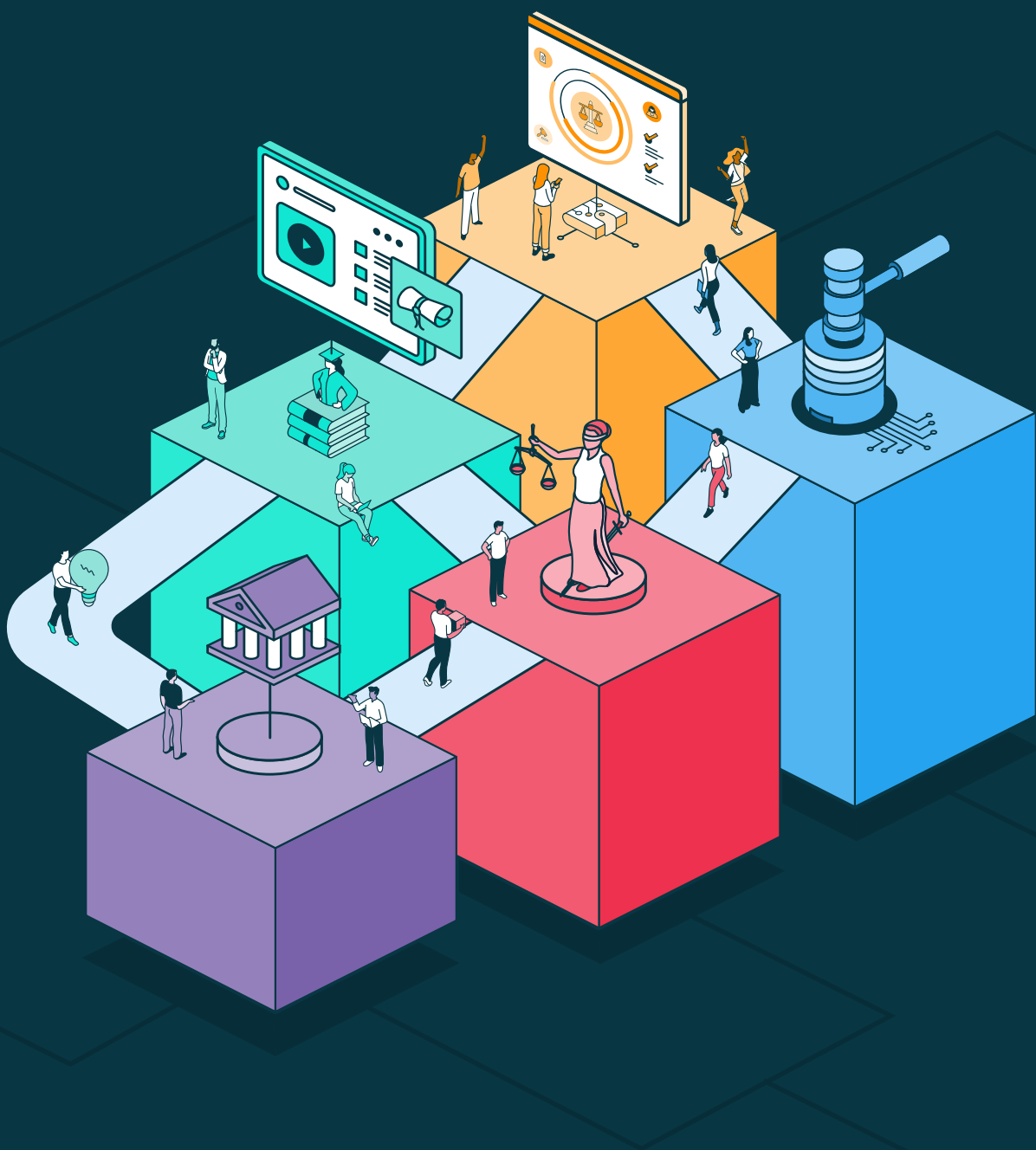
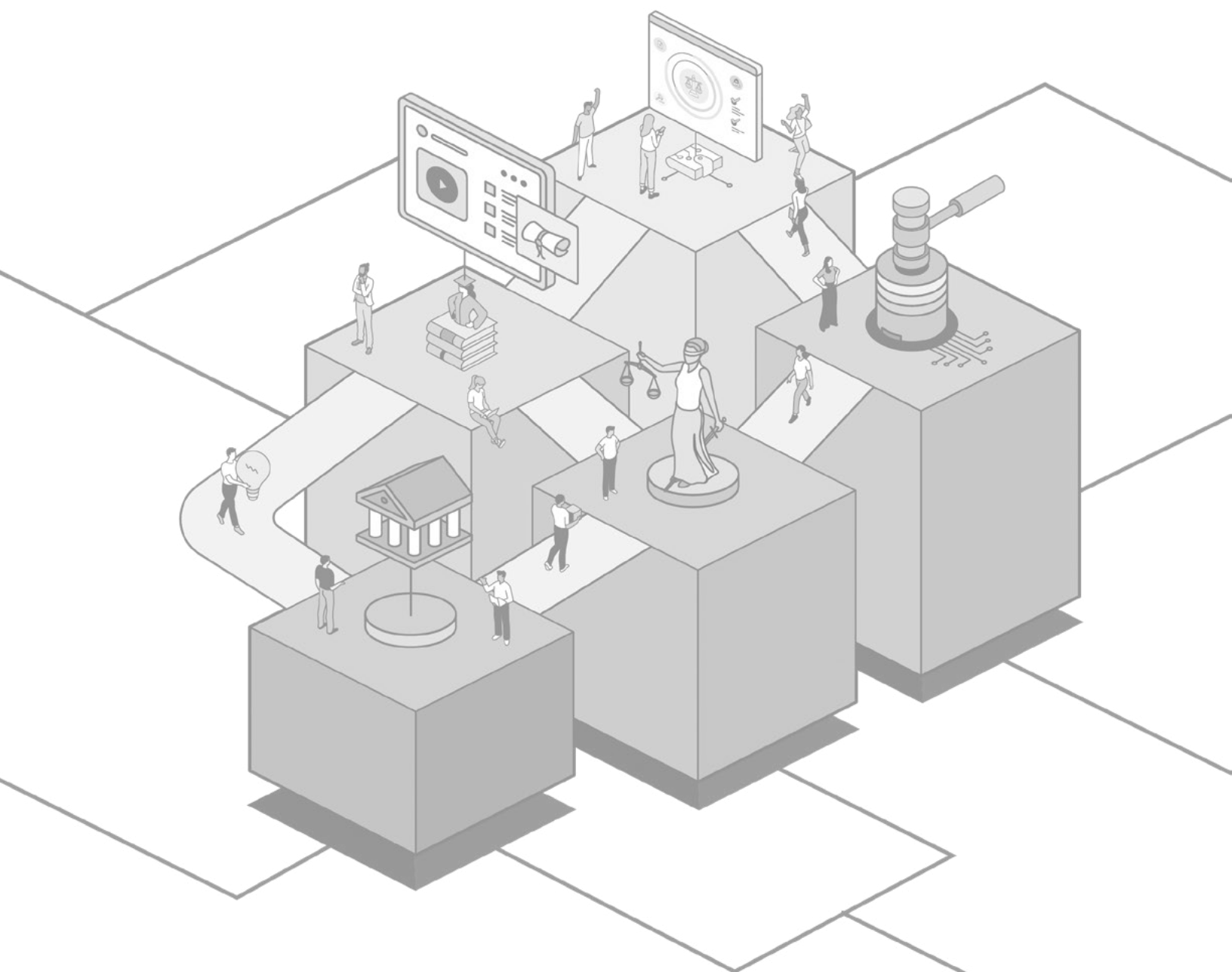




Guía de transformación digital de la **justicia**



Guía de transformación digital de la justicia

Autores

José Luis Hernández Carrión; Miguel Ángel Porrúa Vigón; María Florencia Baudino; Mauricio García Mejía; David Ortigosa Izquierdo; Jesús María Barba Lobatón; Eva María Ortiz Tovar.

Agradecimientos a

Nathalie Alvarado, Benjamín Roseth, Antonio Manuel Paredes Torres, Álvaro Piriz y Álvaro Manso.

Códigos JEL: K40, O33, O38, C88, H83

Palabras clave: Justicia, Digital, Transformación Digital

Copyright © 2025 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



El Sector de Instituciones para el Desarrollo fue responsable de la producción de la publicación.

Coordinación de la producción editorial: Sarah Schineller (A&S Information Partners, LLC)

Revisión editorial, diseño y diagramación: .Puntoaparte Editores www.puntoaparte.com.co

Vectores: Hilch/Shutterstock.com

Contenido

	Prólogo	5
	Testimonios	8
	La transformación digital de la justicia	18
CAPÍTULO		
01	Gobernanza e institucionalidad judicial	40
02	Marco normativo	119
03	Talento digital y gestión del cambio	158
04	Infraestructuras y herramientas tecnológicas	191
05	Nuevos procesos y servicios digitales	293
	Conclusiones	356

Prólogo

La transformación digital de la justicia tiene el potencial de transformar el acceso y la eficiencia de los sistemas judiciales, abordando desafíos históricos de manera innovadora. Sus principales beneficios incluyen: (i) **mayor eficiencia y eficacia** en la gestión de casos, al reducir los tiempos de tramitación y optimizar la calidad de la información; (ii) **mejor acceso a los servicios de justicia**, mediante herramientas digitales como audiencias virtuales y portales en línea; y (iii) **mayor transparencia**, al garantizar el acceso público a la información y proteger la integridad de documentos legales. Estas mejoras no solo hacen más eficiente el sistema judicial, sino que también lo adaptan a las necesidades de la ciudadanía en un mundo interconectado.

Sin embargo, América Latina y el Caribe enfrenta al menos dos retos significativos que limitan el impacto de estas transformaciones: la **incapacidad de ofrecer respuestas oportunas y la desconfianza en la justicia**. Según el *World Justice Project* (WJP), la región tiene una de las puntuaciones promedio más bajas en el indicador de Justicia Civil relacionado con demoras irrazonables, con más de un tercio de los países obteniendo resultados significativamente por debajo del promedio global. En 2024, al menos seis países de la región registraron las puntuaciones más bajas en este indicador, reflejando barreras estructurales que limitan la capacidad de ofrecer justicia accesible, oportuna y eficiente. A esta problemática se suma una percepción generalizada de desconfianza hacia el sistema judicial ya que según *Latinobarómetro* 2023, el 68% de la población tiene poca o ninguna confianza en el poder judicial.

Ante estos desafíos, la transformación digital emerge como una herramienta crucial para superar las barreras existentes. No obstante, el éxito de estas transformaciones depende de la capacidad institucional robusta de los sistemas judiciales para integrar las tecnologías digitales de manera efectiva, sin comprometer los principios fundamentales de transparencia, imparcialidad y equidad que son esenciales para garantizar el acceso a la justicia. Soluciones basadas en inteligencia artificial, automatización y plataformas digitales accesibles han demostrado su capacidad para abordar desafíos críticos como la lentitud, la falta de transparencia y la desconfianza ciudadana, ofreciendo herramientas innovadoras tanto a los ciudadanos como a los operadores judiciales.

La **Guía de Transformación Digital de la Justicia** que se presenta en esta publicación es una herramienta práctica para cuyo propósito es abordar de manera integral los aspectos técnicos, normativos, de gobernanza y de talento humano, apoyando a los actores del ecosistema de la administración de justicia en su transición hacia una transformación digital 360°. Basada en experiencias exitosas de transformación y enriquecida con datos, referencias internacionales e historias concretas de operadores judiciales, su contenido resalta la urgencia de priorizar una transformación digital centrada en las personas y comprometida con el fortalecimiento de las capacidades institucionales de la administración judicial. Estas transformaciones permiten incrementar la eficiencia en el uso de recursos, inversiones y soluciones tecnológicas, maximizando el aprovechamiento de los recursos públicos, fomentando sinergias que redunden en una mayor interoperabilidad, una mejor integración y, por ende, una experiencia más satisfactoria para la ciudadanía y todos los actores profesionales involucrados.

Tanto la estructura como el contenido de la presente publicación están fundamentados en los cinco pilares de la transformación digital del gobierno presentados en la *Guía de Transformación Digital del Gobierno publicada por el Banco Interamericano de Desarrollo en 2021*¹, adaptadas específicamente al ámbito judicial. Estas dimensiones ofrecen un marco para guiar las acciones prioritarias, asegurando una transformación efectiva y sostenible. Las principales recomendaciones que surgen de la Guía para cada uno de estos pilares son:

- **Pilar de Gobernanza e institucionalidad:** Es fundamental establecer un ente rector con atribuciones claras para coordinar, supervisar y garantizar la ejecución ágil de la transformación digital en el sistema de justicia. Este organismo debe contar con el mandato y los recursos necesarios para articular a los actores relevantes y alinear esfuerzos bajo una visión estratégica común.
- **Pilar de Marco normativo:** La transformación digital de la justicia requiere un marco normativo sólido que brinde seguridad jurídica frente al uso de nuevas tecnologías. Además, este marco debe garantizar un acceso equitativo y transparente a la justicia, asegurando la protección de derechos fundamentales y fomentando la confianza ciudadana en el sistema judicial.
- **Pilar de Talento digital y gestión del cambio:** Para fomentar una cultura digital en la Administración de Justicia, es indispensable implementar programas de capacitación específicos, planes de comunicación efectivos y estrategias de apoyo a las personas usuarias. Esto permitirá una transición más fluida hacia entornos digitales y un mejor aprovechamiento de las herramientas tecnológicas disponibles.

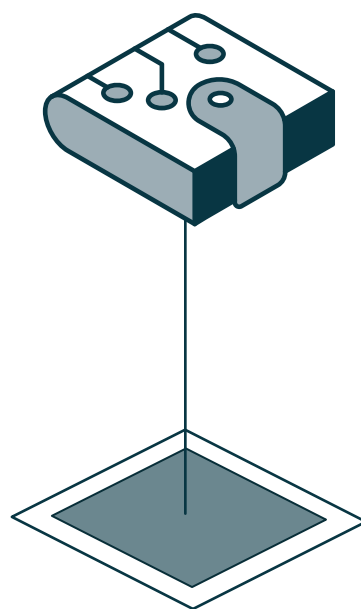
1. <https://publications.iadb.org/es/guia-de-transformacion-digital-del-gobierno>.

- **Pilar de Infraestructuras y herramientas tecnológicas:** Es crucial invertir en soluciones tecnológicas avanzadas, como el expediente judicial electrónico, asegurando además la interoperabilidad entre los sistemas de distintas instituciones. Esto facilitará una gestión más eficiente y colaborativa de los casos judiciales, reduciendo tiempos y costos.
- **Pilar de Nuevos procesos y servicios digitales:** La transformación digital no consiste únicamente en digitalizar los procesos existentes. Es necesario rediseñarlos para que respondan a las necesidades del usuario, evitando replicar la ineficiencia o perpetuar la burocracia. Esto incluye la creación de servicios digitales inteligentes y adaptativos que promuevan una justicia más accesible y eficaz.

Para finalizar, vale recordar que la transformación digital no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para garantizar que los derechos de cada individuo sean protegidos y promovidos, fortaleciendo así el Estado de Derecho en toda la región. Aprovechemos esta oportunidad para construir un futuro en el que la justicia sea verdaderamente accesible, eficiente e inclusiva.

EMILIO ÍÑIGO PINEDA AYERBE

Gerente del Sector de Instituciones para el Desarrollo
Banco Interamericano de Desarrollo





Testimonios

RAFAEL CATALÁ POLO

Secretario de Estado de Justicia de España 2002-2004

Ministro de Justicia de España 2014-2018

El sector de la Justicia es un elemento fundamental de cualquier sociedad democrática. De él dependen servicios básicos muy apreciados por los ciudadanos, como la seguridad jurídica, el buen funcionamiento de las relaciones comerciales y la resolución de los conflictos que puedan surgir tanto en la sociedad como en el ámbito económico. También es una pieza clave para garantizar derechos fundamentales de los ciudadanos en un Estado democrático. No podemos olvidar que es un actor central en el impulso del desarrollo económico y la competitividad de los territorios, factores necesarios para generar mayor riqueza, progreso y bienestar de los ciudadanos que los forman. En definitiva, la justicia tiene una función social, política y económica que consiste en generar un verdadero valor público que se acumula como patrimonio transformador de la sociedad.

El poder judicial es un pilar fundamental en el funcionamiento de las democracias modernas. En el siglo XXI, los desafíos que enfrenta la Justicia son significativos, dado el contexto de globalización, la evolución tecnológica y las nuevas dinámicas sociales y políticas. Algunos de los numerosos desafíos en el contexto contemporáneo son los siguientes:

- **La digitalización y la tecnología:** La proliferación de la información digital y las redes sociales ha transformado la naturaleza de la comunicación y la interacción social. Esto plantea preguntas sobre la privacidad, los delitos cibernéticos y la regulación de la información, lo que exige una rápida adaptación del poder judicial a estas nuevas realidades.
- **Crisis de confianza en las instituciones:** En muchos países, la desconfianza en las instituciones judiciales ha aumentado, impulsada por percepciones de corrupción, parcialidad o ineficiencia. Los profesionales del derecho deben esforzarse por restaurar la confianza pública en la administración de justicia.
- **Desigualdad en el acceso a la justicia:** A pesar de los avances, persiste una brecha significativa en el acceso a la justicia. Los sectores más vulnerables de la sociedad a menudo enfrentan obstáculos económicos y sociales que dificultan su acceso al sistema judicial.

► **Influencia política:** La independencia del poder judicial es crucial, pero a menudo se ve amenazada por la interferencia política. La presión ejercida por los gobiernos y las élites puede comprometer la imparcialidad de los jueces y la justicia.

Por todo ello, el refuerzo de las capacidades de la Justicia constituye un desafío esencial de la democracia, ya que promueve la justicia y la equidad en la sociedad. En el siglo XXI, es imperativo que los profesionales del derecho reconozcan los desafíos contemporáneos y trabajen activamente para fortalecer las instituciones judiciales. Esto implica no solo mejorar el acceso a la justicia y la formación de los jueces, sino también fomentar una cultura de transparencia y rendición de cuentas. Solo así se podrá asegurar que el poder judicial cumpla su función vital en la defensa de la democracia y los derechos humanos en nuestra sociedad actual.

Específicamente, los ciudadanos exigen un servicio de Justicia eficaz y eficiente que responda a sus necesidades en tiempo, forma y costos razonables. De ahí que la agilidad sea uno de los principales atributos de calidad, y la eficiencia se constituya como un pilar de buen gobierno. Es necesaria una Administración de Justicia menos burocrática que pueda atender con mayor diligencia las necesidades sociales.

La revolución digital plantea retos adicionales que se manifiestan en forma de oportunidades y amenazas para la Justicia. Desde hace años se ha estado trabajando en una Administración más digital que integre tecnología en el funcionamiento de servicios y procedimientos. Dicho proceso de digitalización con luces y sombras requerirá un esfuerzo importante en los próximos años para alcanzar una administración digital por defecto, segura y responsable. Este desafío ha de abordarse desde la colaboración leal entre Administraciones, reforzando los mecanismos de gobernanza estratégica de IT y colaborando entre los distintos países para garantizar servicios como la ventanilla única digital, en la que ciudadanos y empresas tengan un contacto digital con la Administración de manera sencilla, sin importar el territorio o las competencias. La revolución digital nos dibuja hoy un escenario en el que el dato se convierte en un activo estratégico cuya gestión plantea la necesidad de crear oficinas del dato profesionalizadas y que permite la proliferación de tecnologías disruptivas y transformadoras, como la inteligencia artificial, cuyo potencial e impacto en la Justicia es tal que requieren de una estrategia que analice e impulse su uso en el sector. Quedan pocas dudas en estos momentos de que la tecnología está detrás de la mayor parte de los procesos de reforma a los que me he referido anteriormente.

Los ciudadanos están más informados que nunca gracias a la conectividad que hoy ofrece una tecnología capaz de incidir en la distribución de la riqueza, el ejercicio del poder o los patrones culturales. El vertiginoso desarrollo tecnológico incide en la percepción de los asuntos públicos y pone en manos de los ciudadanos herramientas que les permiten informarse y participar en estos. Un importante número de riesgos tienen origen en lo digital, así como en la aparición de micropoderes que, al coexistir con las estructuras de poder tradicionales, dan lugar a la atomización de los actores. En un futuro no muy

lejano muchas decisiones se tomarán con base en grandes datos y un mayor número de procesos serán automatizados, liberando a los seres humanos de tareas repetitivas, penosas y de poco valor. Se abre paso el escenario posdigital, aquel en el que lo digital se entiende no como una cuestión exclusivamente tecnológica sino como un fenómeno humano, que ha de leerse desde un ángulo político, social, filosófico, jurídico o antropológico. Derechos, instituciones y garantías en este contexto serán cuestiones que deben estar presentes en la agenda pública ante un ordenamiento democrático como el actual que no es el adecuado para la nueva sociedad que se vislumbra.

El proceso de transformación digital de la justicia que venimos comentando es una realidad en todos los países de Latinoamérica. España no está ajena a este proceso y, en el tiempo en el cual tuve el honor de dirigir el Ministerio de Justicia español, la digitalización de la justicia constituyó uno de los objetivos estratégicos para nuestro gobierno y para nuestro equipo. Maximizar la eficiencia y eficacia de la justicia como servicio público, orientar el servicio al ciudadano y sus nuevas demandas, asentar la transformación en una cultura de innovación y gestión constituyeron los ejes en torno a los cuales trabajamos. El plan buscaba establecer un proyecto a medio plazo, con una visión estratégica y acciones y resultados a corto plazo. Para ello, transformamos el sistema de comunicaciones electrónicas, haciéndolo obligatorio para todos los profesionales, implantamos el servicio de gestión procesal electrónica en todos los tribunales del país y dotamos de un equipamiento adecuado para enfrentar estos desafíos por todos los profesionales.

En el Banco Interamericano para el Desarrollo, me consta que se está haciendo un gran trabajo en este campo y buena prueba de ello es esta “Guía de la Transformación Digital de la Justicia”, cuyo prólogo tengo el honor de formular. En ella se abordan con claridad y precisión los elementos y procesos que han de protagonizar la difícil tarea de digitalizar la Administración de Justicia y el Poder Judicial. Estoy convencido de que esta Guía, esta herramienta, será de gran utilidad para todos los que creemos firmemente en la Justicia como elemento clave de nuestra democracia y estamos comprometidos en su modernización y reforma.

MARÍA EUGENIA LÓPEZ ARIAS

Presidenta de la Corte Suprema de Justicia
República de Panamá

A nivel regional, los Poderes Judiciales han adelantado importantes reformas judiciales en las últimas décadas, con el objetivo de garantizar un Servicio de Administración de Justicia de alta calidad, profesional, eficiente y eficaz.

En el proceso de transformar la Administración de Justicia en Panamá, evaluamos las experiencias de reformas en América Latina y, al igual que en muchos países, hoy en día podemos confirmar que implementar acciones de reforma sin incluir en sus planes los elementos relacionados con las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) generó, en su ejecución, dificultades que, en algunos casos, comprometieron o retardaron los resultados que se deseaban obtener, afectando así la confianza en los procesos de reforma emprendidos.

Basado en lo anterior, desde el 3 de enero de 2022, momento en que asumí la Presidencia de la Corte Suprema de Justicia de la República de Panamá, me he comprometido con la modernización de la Administración de la Justicia. Estoy convencida de que una transformación judicial requiere, sin lugar a duda, la incorporación de las nuevas tendencias mundiales, por múltiples razones, como lo son:

- La facilidad que brindan los medios tecnológicos para mejorar el acceso a una justicia más rápida, eficiente y procesalmente económica;
- La captación continua y rubricada de información que permiten los registros digitales, lo cual facilita una rendición de cuentas más transparente y completa ante la ciudadanía, además de la toma de decisiones objetivas con fundamento estadístico;
- el aseguramiento de un medio ambiente adecuado para las futuras generaciones, prescindiendo progresivamente del papel y las torres de expedientes físicos.

Como he expresado en diversos foros, somos conscientes de que la “virtualización” de los procedimientos judiciales no es la solución para resolver todos los problemas que afronta el Sistema de Administración de Justicia. Al tratarse de un sistema donde interactúan un conjunto de elementos interrelacionados, es

importante considerar de igual forma cambios organizativos y nuevos métodos para mejorar el servicio que ofrece el Órgano Judicial. No obstante, reconocemos que la tecnología es un catalizador preponderante para afrontar la creciente litigiosidad de la sociedad, lo cual ha incrementado la mora judicial existente. A pesar de que las estadísticas demuestran que hoy día países como Panamá resuelven más casos de los que ingresan anualmente, este panorama nos obliga a emprender nuevos mecanismos para brindar un servicio de justicia expedito, continuo y de calidad.

Estoy convencida de que el buen uso que se le dé a las tecnologías en el contexto del funcionamiento de las instituciones del sistema de Justicia depende de los objetivos para los cuales sean implementadas.

En el año 2009, en mi calidad de Magistrada del Tribunal Superior de Libre Competencia y Asuntos del Consumidor, la primera jurisdicción en la que se implementó con éxito el Expediente Judicial Electrónico, tuve la oportunidad de evidenciar los ingentes esfuerzos del Órgano Judicial. El objetivo primordial de dichos esfuerzos fue modernizar la Administración de Justicia, habilitando canales digitales para iniciar una demanda, intercambiar documentos procesales y realizar consulta de los expedientes las 24 horas del día, durante todo el año y desde cualquier dispositivo con acceso a Internet. Con el transcurrir de los años, pude comprobar la efectividad que alcanzamos con la incorporación de la tecnología en el ámbito judicial, lo que aceleró los procesos y permitió llevar los tribunales de justicia directamente a las firmas, abogados y ciudadanos. En la actualidad, como presidenta de esta corporación y con el respaldo de los magistrados que la integran, he liderado la Corte Suprema de Justicia de Panamá en la implementación de la transformación digital como uno de los principales ejes de la gestión del Órgano Judicial en este bienio.

Con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, hemos construido una Agenda Digital que legitima en su diseño un modelo de transformación digital centrado en el ciudadano. Existimos para servirles a los ciudadanos, quienes demandan mayor celeridad en sus procesos y mayor acceso a la justicia. De igual forma, hemos integrado un plan de gestión del cambio, acompañado de un plan de capacitación, ambos elementos importantes para que este proceso de transformación sea efectivo.

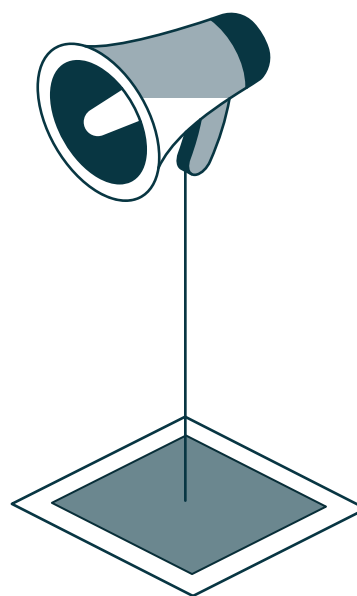
Para el Órgano Judicial de la República de Panamá, en este contexto se debe entender la construcción de la Agenda Digital para el sector Justicia, la cual coadyuvará con temas y líneas específicas de acción al desarrollo del Plan Estratégico Institucional que hemos establecido para el periodo 2020-2030.

Es importante reflexionar sobre la importancia de tener una definición consensuada de la Agenda Digital dentro del Órgano Judicial, de forma interinstitucional y con los aportes de los actores involucrados en el proceso judicial. El éxito de las acciones definidas en la Agenda dependerá, especialmente, de nuestra capacidad para conseguir que los distintos agentes que participan en la Justicia asuman y hagan suyos estos nuevos procesos electrónicos.

Como es conocido, el presupuesto de los Poderes Judiciales es limitado. Además, los presupuestos estatales fueron impactados considerablemente por la pandemia de COVID-19, por lo que muchos podrían preguntarse si se justifica la inversión en informatización de los tribunales. A esto solo podemos contestar que la necesidad y el grado de urgencia de dicha inversión están determinados por la obligación de las instituciones encargadas de la justicia de dar respuesta a las crecientes demandas de eficiencia que la sociedad está exigiendo.

El reto de llevar nuestro sistema de justicia plenamente a la era digital demandará una inversión económica considerable. En este sentido, con claros criterios de inversión en materia tecnológica, debemos promover la unión de fuerzas entre los distintos órganos del Estado para garantizar los recursos necesarios para la ejecución y sostenibilidad de los proyectos que enmarque la Adenda Digital de nuestros Poderes Judiciales.

No puedo concluir mis palabras sin reiterar mi agradeciendo al Banco Interamericano de Desarrollo, que ha brindado un apoyo decidido por más de 20 años a la justicia panameña. Juntos hemos trabajado para establecer la hoja de ruta que sirve como base para enmarcar el proceso de transformación digital que experimentará el sistema de justicia de Panamá.



RICARDO WLADIMIR MORALES VELA

Defensor Público General

Republica del Ecuador

El sistema judicial es la piedra angular de un estado de derecho al constituirse en el garante de la paz social, la seguridad jurídica, la protección de los derechos humanos y la tutela judicial. En el ejercicio de esta potestad merecen especial atención los grupos en situación de vulnerabilidad, hacia quienes, con especial énfasis, debe estar dirigido todo el engranaje judicial, a fin de hacer efectivos sus derechos y así erradicar todo tipo de discriminación. Como mecanismos para ejecutar esos derechos, se han construido todo un ordenamiento jurídico, estructuras administrativas y jurisdiccionales, herramientas tecnológicas, acompañadas de manera transversal por el talento humano institucional, cuyo objetivo es la continua profesionalización y especialización a fin de materializar una justicia efectiva y sin dilaciones.

En esta ardua tarea que le atañe al sector justicia, la implementación de herramientas tecnológicas deviene en un elemento determinante para una justicia accesible, ágil y cercana a la ciudadanía, que objetive los principios de Justicia Abierta. La implementación de tecnologías de la información además garantizará un alto de nivel de seguridad y transparencia, acompañada de una gestión eficiente y eficaz en la tramitación de casos, permitiendo un mejor acceso a los servicios de justicia.

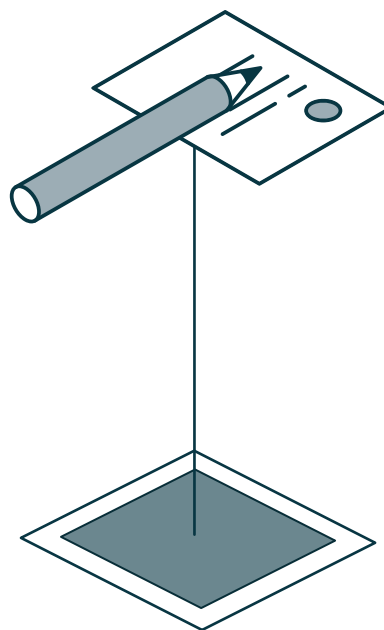
Sin lugar a dudas, un sistema basado en la Transformación Digital es un eje transversal para la mejora continua de la administración de justicia, más aún en los tiempos que vivimos, donde los avances tecnológicos se dan a un ritmo vertiginoso y donde los mecanismos de acceso que tienen las personas con las instituciones se han multiplicado, diversificado y simplificado. Las audiencias telemáticas, el acceso digital a los trámites judiciales y las tecnologías como los robots de chats automáticos y las videoconferencias son sinónimos de un nuevo paradigma de comunicación.

En el caso de la Función Judicial del Ecuador, integrada por los Órganos Jurisdiccionales, la Fiscalía y la Defensoría Pública, resulta imperiosa la necesidad de contar con procesos automatizados definidos y eficientes que viabilicen la construcción de sistemas de información que respondan a las necesidades institucionales. Estos sistemas deben permitir una interoperabilidad entre los sistemas informáticos de las entidades judiciales que interactúan en la dinámica procesal, intentando en la medida de lo posible llegar a una digitalización total de los documentos y la creación de expedientes electrónicos.

Un aspecto fundamental de esta construcción es la atención a la seguridad de la información, pues es uno de los activos más valiosos y más apetecidos por los grupos delincuenciales. En el caso del sector justicia, particularmente en la Defensoría Pública que brinda su servicio a grupos de alta vulnerabilidad, es una responsabilidad inmensa para la institución garantizar la debida protección de la información personal de usuarios internos y externos.

En consecuencia, en la actualidad no se puede concebir un modelo de justicia sin el acompañamiento de herramientas tecnológicas que faciliten y optimicen el trabajo de los jueces, fiscales, defensores públicos, sujetos procesales, abogados en libre ejercicio y sociedad en general. La justicia digital se traduce además en una garantía adicional de imparcialidad de la justicia, a la vez que reduce las oportunidades de corrupción en las diferentes instancias procesales.

La Transformación Digital no debe ser concebida únicamente como una mera implementación de sistemas de información, sino que debe entenderse como un cambio en la cultura y en la organización de las instituciones. Esto implica reemplazar procesos manuales y repetitivos por flujos electrónicos optimizados que agreguen valor a la gestión judicial, todo lo cual persigue como fin último la defensa y garantía de derechos fundamentales, así como la realización de la justicia.



DIANA A. REMOLINA BOTÍA**Magistrada del Consejo Superior de la Judicatura de Colombia****Presidenta de la Corporación en los períodos 2020 y 2024**

Estamos en un momento de crecientes expectativas ciudadanas, que demandan servicios judiciales que sean no solo eficaces, sino también comprensibles y cercanos a sus realidades. Como magistrada del Consejo Superior de la Judicatura en Colombia, soy consciente de que los retos transversales de la Administración de Justicia en Colombia requieren apuestas que van más allá de la tecnología, pero esta es una herramienta poderosa para contribuir a sus propósitos.

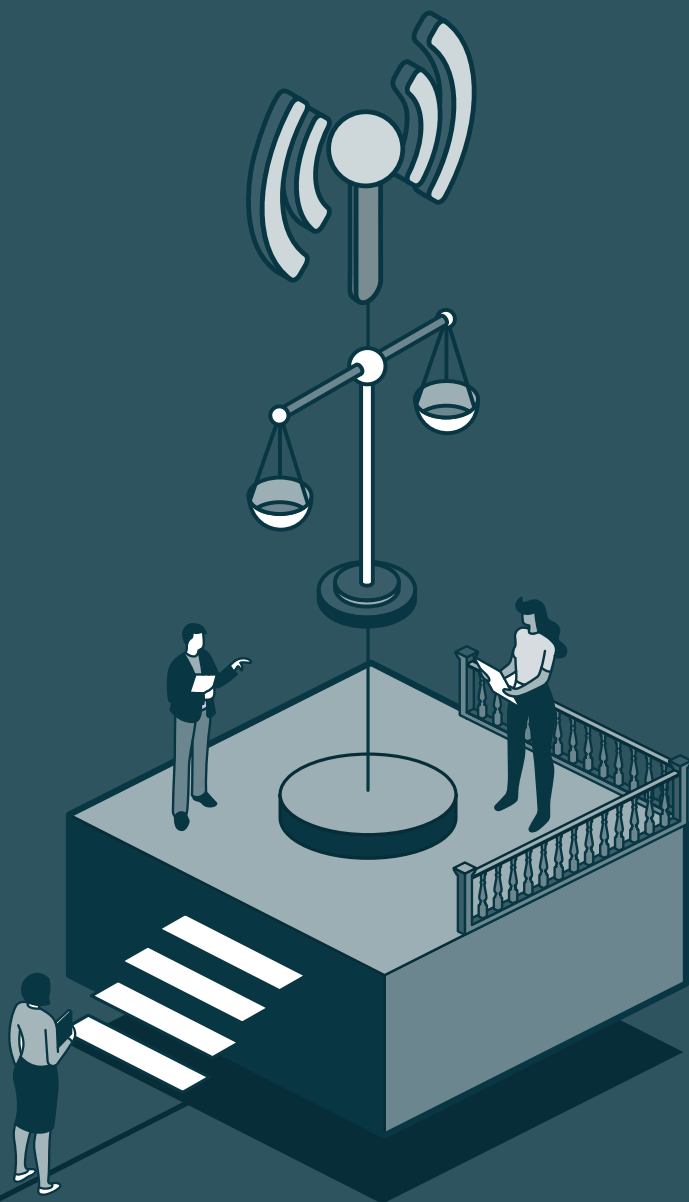
En la Rama Judicial colombiana venimos trabajando en modernizar nuestros procesos y servicios a través de la tecnología. Es imposible no recordar hitos relevantes como la recepción digital 24/7 de acciones tan importantes para el ciudadano como la tutela, la disminución ostensible en el uso de tinta y papel gracias al desarrollo de sistemas de gestión, la firma y documentos electrónicos y, de manera más reciente el uso responsable de la Inteligencia Artificial.

Todo este tiempo nos ha permitido contar también con importantes experiencias, lecciones aprendidas y, retos en un futuro cercano. La importancia de entender y reconocer de manera más cercana las necesidades, el conocimiento y la experiencia que tienen los servidores judiciales y los usuarios para contar con resultados y soluciones mucho más adaptadas a sus realidades, además de mejorar la confianza y satisfacción con los servicios de justicia, son aspectos clave que contribuyen a la construcción colectiva de una verdadera cultura digital en la Rama Judicial colombiana.

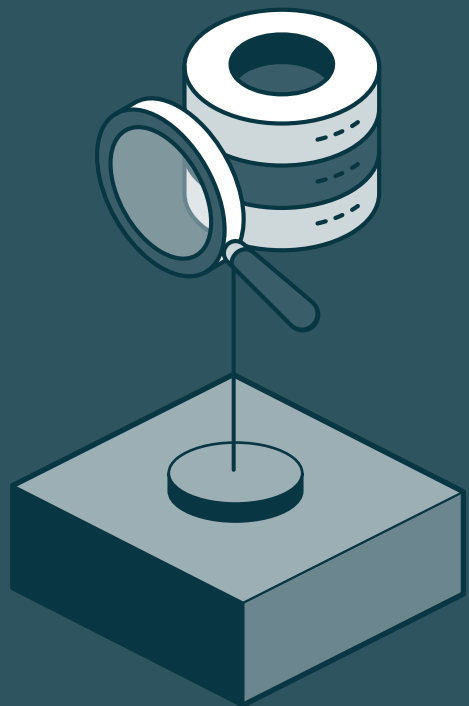
Destaco la oportunidad para consolidar un ecosistema integrado de soluciones digitales, que tenga en cuenta las realidades y avances alcanzados en los distintos ámbitos y jurisdicciones, con miras a propiciar escenarios colectivos de innovación que den como resultado transformaciones positivas en el acceso, la eficiencia, gestión y prestación de los servicios, teniendo como eje central a las personas, más que a la tecnología.

Por esta razón, la Estrategia y Planes de Transformación Digital en la Rama Judicial colombiana deben partir de los avances conseguidos, atender las lecciones y retos identificados con miras a enmarcar una misma visión institucional, que se renueva y actualiza conforme a las exigencias propias de un proceso de cambio organizacional.

En este esfuerzo institucional hemos tenido el respaldo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades para avanzar en este sendero. Agradecemos y estamos seguros que seguiremos avanzando hacia una justicia confiable, digital e incluyente para Colombia.



La transformación digital de la justicia



Introducción



La transformación digital
de la justicia



Introducción



ES UN HECHO INNEGABLE QUE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL SECTOR PÚBLICO APORTA ENORMES BENEFICIOS PARA LA SOCIEDAD EN SU CONJUNTO.

En primer lugar, permite que las administraciones públicas sean más eficientes y efectivas, tanto en sus procesos internos como en su interacción con ciudadanos y empresas. Por otro lado, para los ciudadanos y empresas que son los receptores de los servicios públicos, la transformación digital ofrece una serie de ventajas significativas. En ambos casos, estos beneficios se reflejan en aspectos clave de la sociedad moderna, como el acceso más fácil, transparente, seguro y rápido a la información.

Para alcanzar este objetivo, es crucial abordar la transformación digital del sector público de manera integral, evitando enfocarse exclusivamente en los sistemas de información, los cuales suelen acaparar la atención en estas grandes transformaciones. Por ende, un verdadero proceso de transformación digital del sector público debe contemplar cinco ejes que abarquen los diversos aspectos interrelacionados entre sí. Estos son: i) Institucionalidad y gobernanza, ii) Marco normativo, iii) Talento digital y gestión del cambio, iv) Infraestructuras y herramientas tecnológicas y v) Procesos y servicios digitales. Cada uno de estos ejes aporta elementos clave que, en conjunto, aseguran una transformación digital ordenada, respaldada por planes bien definidos, con seguridad jurídica,

centrada en las personas y la que aprovecha al máximo los sistemas e infraestructuras disponibles. Todo ello con el objetivo final de que la Administración Pública pueda ofrecer servicios de alta calidad mediante el uso eficiente de los medios digitales. En este contexto, **el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha elaborado la Guía de Transformación Digital de Gobierno²**, la cual aborda de manera exhaustiva las temáticas planteadas, estableciendo así un **marco de referencia sin precedentes en la materia**. Esta guía se ha convertido en un punto de referencia para muchos países inmersos en sus propios procesos de transformación, proporcionando una orientación invaluable.

En esta entrega, **el BID ha elaborado una Guía de Transformación Digital de la Justicia, que propone una serie de acciones técnicas y organizativas para abordar de manera exitosa el proceso de transformación digital en el ámbito judicial**. Esta Guía parte del **carácter progresivo del proceso de transformación digital**, entendido como la aplicación gradual del conjunto de acciones propuestas en el documento. El objetivo último es que la Administración de Justicia de los países de Latinoamérica y el Caribe alcance los más altos estándares de modernidad, accesibilidad, agilidad, seguridad, sostenibilidad y transparencia mediante el uso de la tecnología. Ello se traducirá, a su vez, en una mejora económica y social en el país, ya que el contar con un servicio público de justicia eficaz y moderno supone un incentivo para vivir y atraer inversión en el país.

La Guía de Transformación Digital de la Justicia se caracteriza por su **neutralidad y adaptabilidad** y es aplicable a la Administración de Justicia de todos los países de América Latina y el Caribe, independientemente del sistema jurídico que empleen, ya sea Derecho Civil o *Common Law*. El objetivo de este documento es servir de guía práctica a los países para que puedan implementar **las iniciativas necesarias** para alcanzar la Justicia Digital, considerando las características específicas de la administración de la justicia de cada país.

ESTE DOCUMENTO REPRESENTA UNA **ADAPTACIÓN DE LA GUÍA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL GOBIERNO³**, APLICADA AL ÁMBITO DE LA JUSTICIA. LA MENCIONADA GUÍA CONSTITUYE UNA ENCICLOPEDIA DEL GOBIERNO DIGITAL QUE ESTRUCTURA **EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS CINCO DIMENSIONES PREVIAMENTE MENCIONADAS Y ADAPTADAS EN EL ÁMBITO JUDICIAL**.

2. Guía de Transformación Digital del Gobierno/BID.

3. Guía de Transformación Digital del Gobierno/BID.

La Guía diseñada destaca por su **carácter holístico**, que parte de una visión conceptual amplia de la Justicia Digital. No se limita únicamente al aspecto tecnológico, sino también abarca otros ámbitos de vital importancia, como la dirección estratégica del proceso a través de un liderazgo sólido, la creación de un marco normativo robusto que aporte seguridad jurídica a la digitalización, la capacitación y la gestión del cambio. Estos elementos permitirán que los miembros de la organización adquieran los conocimientos y la convicción necesarios para realizar la transición del trabajo analógico al digital. En consonancia con este enfoque holístico, la presente guía se alinea con los Lineamientos Operativos para el Apoyo del BID a la Innovación en Sistemas de Administración de Justicia (SAJ)⁴. Estos lineamientos buscan orientar a los países sobre cómo alcanzar una justicia más eficaz, eficiente, accesible y transparente.

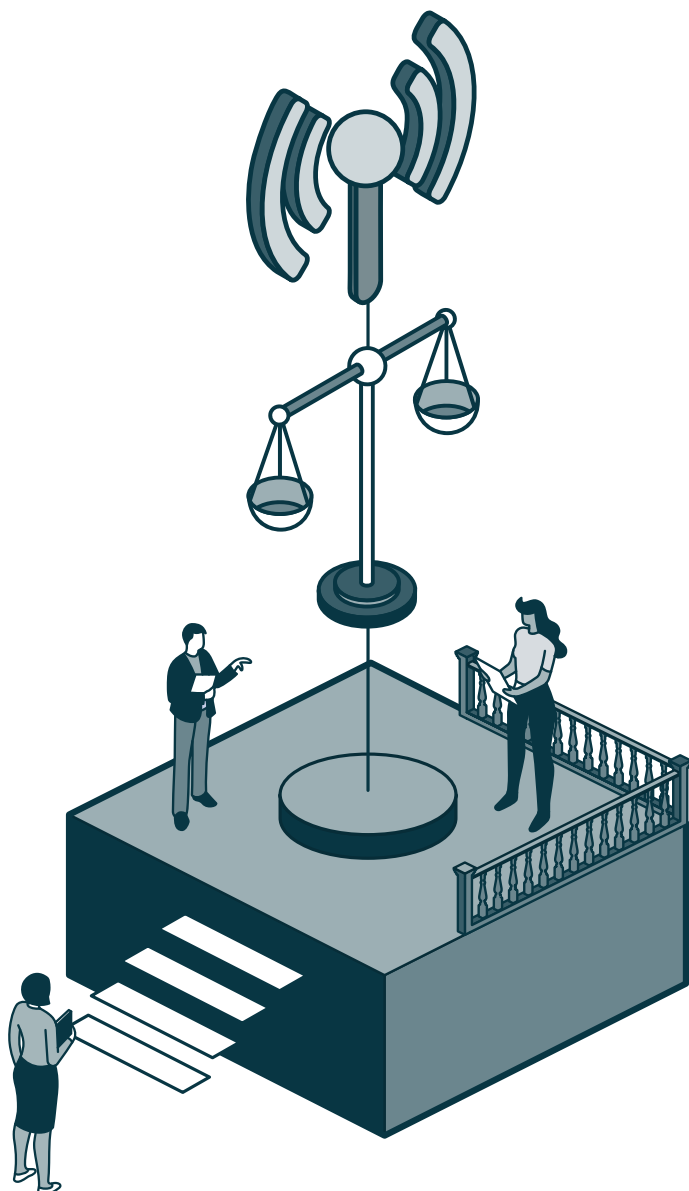
Gracias al enfoque expuesto, los responsables de la Administración de Justicia en los países disponen de un manual que detalla las acciones necesarias para alcanzar una Justicia Digital ideal en cada una de las dimensiones de la transformación digital. Además, se incluyen ejemplos prácticos basados en situaciones reales, con el objetivo de contextualizar distintas iniciativas en un entorno práctico.

Además de lo anterior, es crucial considerar la importancia **de que los gobiernos tengan la voluntad política de abordar la transformación digital de la justicia, entendida como una política de Estado y un proyecto de país, asegurando su continuidad a través de los cambios de gobierno**. No basta con tener un manual que proporcione el conocimiento necesario para llevar a cabo este proceso si no existe un respaldo real del Poder Ejecutivo y del Poder Legislativo, dotando de los recursos económicos, humanos y materiales necesarios para que el Poder Judicial implemente las distintas acciones de manera efectiva.

Aunque actualmente algunos países de la región se encuentran en una fase inicial de este proceso y el uso del papel aún prevalece en la Administración de Justicia, **se está produciendo un cambio de paradigma hacia la digitalización tanto en el sector público como en el privado**. Un ejemplo de esto es el alto compromiso de los países de América Latina y el Caribe con el Gobierno Digital⁵, el cual también debe reflejarse en la ampliación del alcance de este compromiso hacia el ámbito de la justicia. Conforme a lo anterior, la **Guía de Transformación Digital de la Justicia será el mapa que podrán seguir los responsables de la Administración de Justicia en los países de la región**. Esta guía canalizará la voluntad política y social de cambiar el mundo analógico al digital en la Administración de Justicia.

4. Los Lineamientos Operativos para el Apoyo del Banco a la Innovación en los Sistemas de Administración de Justicia (SAJ) es un documento diseñado para orientar las acciones del Banco hacia el fortalecimiento de las capacidades de los SAJ. Dicho documento, que se publicará próximamente como una actualización de los actuales Lineamientos para un mejor desempeño de los sistemas de justicia de 2011, considerará el contexto judicial actual y la Estrategia Institucional del BID en particular.

5. Artículo/Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).



La transformación digital de la justicia

CARÁCTER PROGRESIVO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA

Antes de profundizar en los aspectos técnicos de **la transformación digital de la justicia es necesario destacar que se trata de un proceso continuo y progresivo**. Para que este proceso sea efectivo y duradero, es necesario elaborar una **estrategia sólida y clara** que contemple todas las dimensiones delineadas en el presente documento. Una vez elaborada dicha estrategia, es crucial seguir la línea marcada por esta, basando todas las decisiones en criterios técnicos en lugar de políticos y evitando acciones improvisadas.

Es conveniente que la Estrategia de Transformación Digital de la Justicia incorpore una Hoja de Ruta con **plazos de ejecución de las iniciativas que sean ambiciosos, pero también realistas, acordes con el principio de gradualidad**. Esto **garantiza la eficiencia en términos presupuestarios**, evitando adquirir infraestructuras o herramientas tecnológicas que no sean necesarias en el momento de su implementación.

Otro aspecto importante a considerar es la **progresividad en la implementación de la tecnología**. Esto **implica avanzar paso a paso, comenzando con los aspectos tecnológicos más básicos necesarios para implantar el expediente judicial electrónico en todos los órganos judiciales, y posteriormente desplegar soluciones más avanzadas cuando el nivel de madurez de la Justicia Digital del país aumente**. A modo de ejemplo, no sería lógico implantar un sistema de grabación de salas de audiencias de última generación, si no se cuenta con un sistema de gestión de casos implantado en todos los órganos judiciales para que la grabación de la audiencia quede firmada digitalmente y almacenada en el expediente judicial electrónico.

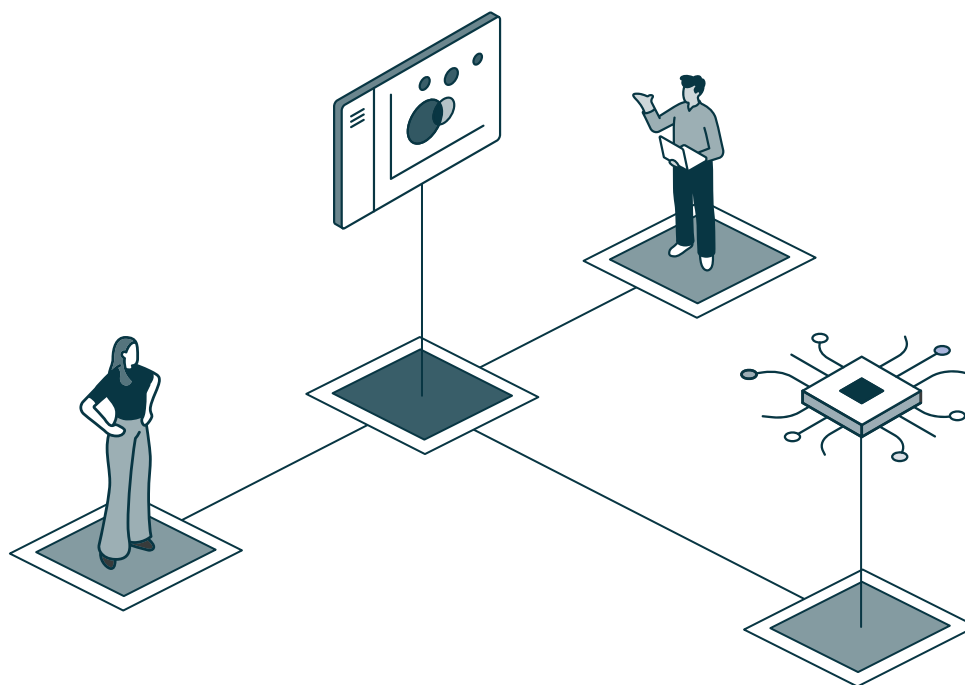
No obstante, es importante aprovechar los avances tecnológicos existentes en la actualidad para agilizar el proceso de transformación. Para ello, se recomienda considerar al concepto de Leapfrogging, o **salto de la rana, que se basa en la idea de que los países con un menor nivel de desarrollo tecnológico pueden avanzar rápidamente en el proceso de transformación digital adoptando sistemas modernos, sin necesidad de pasar por etapas intermedias**. Por ejemplo, si un país que está iniciando en este momento la digitalización de la justicia desea implementar un sistema de grabación de audiencias, puede adoptar directamente la última tecnología disponible que incluye funcionalidades avanzadas. De esta manera, se salta la implementación de sistemas con funcionalidades más limitadas, desarrollados en el pasado y que ya están obsoletos.

Al tratar el carácter progresivo de la transformación digital de la justicia, también es crucial considerar sus **múltiples dimensiones**. Es un error recurrente pensar que este proceso se limita únicamente a cuestiones tecnológicas. A modo de ejemplo, desplegar una tecnología innovadora que posibilite las audiencias virtuales carece de utilidad, si no existe un marco legal que respalde esta modalidad. En tal caso, las audiencias telemáticas no tengan validez por no cumplir con la legislación vigente.

IMPACTO DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA

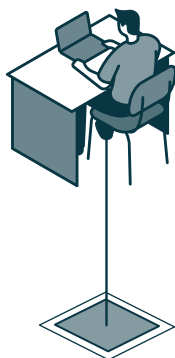
La transformación digital de la justicia es un proceso integral que impacta en todos los actores involucrados en este servicio público. Junto con la Administración de Justicia, que comprende todos los organismos y personas que se dedican a aplicar las leyes en los tribunales y juzgados⁶, participan otras instituciones y colectivos, como el Ministerio Público, los abogados que ofrecen asistencia letrada a los ciudadanos involucrados en procesos, los peritos que emiten informes periciales, los propios ciudadanos al interactuar directamente con la justicia y otras administraciones públicas que también intervienen, como los cuerpos policiales, los hospitales, los centros penitenciarios y los institutos de toxicología, entre otros.

Debido al impacto transversal de la digitalización de la justicia en todos los poderes públicos y en la sociedad en su conjunto, el proceso de transformación digital de la justicia es un **proyecto de país** que generará sinergias positivas tanto en el bienestar social como en la economía, al fortalecer este servicio público a través de la tecnología.



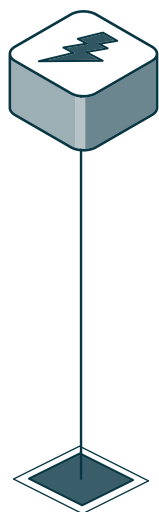
6. Diccionario Panhispánico del español jurídico.

¿Cuáles son las características principales de la transformación digital del servicio público de justicia?:



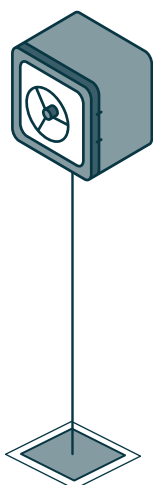
1

Mayor accesibilidad a la justicia: los profesionales del sector judicial y los ciudadanos podrán acceder de forma telemática al expediente judicial electrónico de los procesos en los que sean parte y podrán realizar trámites las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Para ello, será fundamental no solo contar con un **marco normativo** que regule el derecho de los ciudadanos y profesionales a relacionarse con la justicia por medios digitales, sino también con una solución tecnológica adecuada para el **portal de servicios judiciales** y la implementación del servicio que soporta dicho portal, es decir, el **acceso al expediente judicial electrónico**.



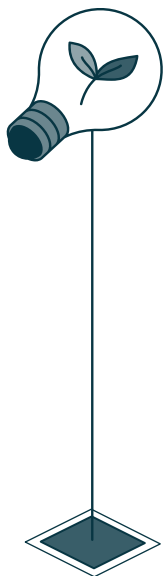
2

Mayor agilidad: la digitalización de documentos y procesos agiliza los tiempos de intercambio de información y la tramitación. La interoperabilidad permite la disponibilidad inmediata de la información gracias a la interconexión automatizada de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Para alcanzar este objetivo, es fundamental ofrecer la **capacitación** a los empleados públicos de la Administración de Justicia en el uso de soluciones tecnológicas, para que conozcan cómo trabajar en un entorno digital. Además, desde el punto de vista de las infraestructuras, es imprescindible contar con una **infraestructura tecnológica** adecuada que soporte la tramitación judicial electrónica, el **sistema de gestión de casos** que permite la tramitación digital de expedientes y el **hub de interoperabilidad**, esencial para el intercambio automatizado de información y la compartición de los servicios.



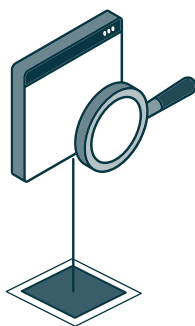
3

Mayor seguridad: la digitalización de los documentos y su almacenamiento seguro en formato digital previene los riesgos de pérdida o deterioro asociados al uso de papel. Para lograr un ecosistema de Justicia Digital seguro es imprescindible establecer un **ente rector de la transformación digital** que cuente con un responsable de la seguridad de las TIC, como es el CISO (*Chief Information Security Officer*), y elaborar un **Plan de Ciberseguridad** que contemple las acciones técnicas y organizativas necesarias. Desde el punto de vista tecnológico para cumplir con este objetivo es crucial contar con la **plataforma de archivo electrónico**, que posibilita el almacenamiento de expedientes judiciales electrónicos, así como el **Centro de Operaciones de Seguridad (SOC, por sus siglas en inglés)**, que monitorea la seguridad de las TIC en el ámbito de la justicia.



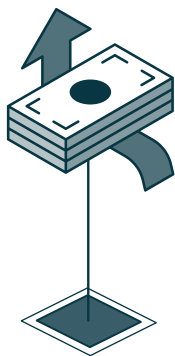
4

Mejora de la sostenibilidad: la digitalización contribuye a la sostenibilidad ambiental del sistema judicial al reducir significativamente el uso de papel y evitar desplazamientos físicos a las sedes, lo cual ahorra consumos de CO₂⁷. Para abordar este desafío, es crucial destacar la importancia de aquellas soluciones que permiten la comunicación telemática de la Administración de Justicia con distintos actores. Entre estas soluciones se incluyen el **sistema de comunicaciones electrónicas**, que permite a los profesionales y ciudadanos recibir notificaciones y enviar escritos sin necesidad de desplazarse físicamente a las sedes judiciales, el **Escritorio Virtual de Inmediación Digital (EVID)**, una solución tecnológica para realizar trámites y actos judiciales de manera digital o el **servicio de audiencias virtuales**, que posibilita la celebración de audiencias sin que los participantes deban estar físicamente en la sede judicial.



5

Mayor transparencia: la digitalización permite extraer y mostrar de manera transparente la información judicial, permitiendo que la ciudadanía conozca el nivel de desempeño de la Administración de Justicia. Para conseguir un servicio público de justicia más transparente es importante partir de un plan de acción previsto en el **Plan de Transparencia**, junto con soluciones tecnológicas como el **portal de servicios judiciales**, que permite a la ciudadanía acceder a servicios digitales como el de **acceso a la estadística judicial**.



6

Mejora económica y social del país: la digitalización de la justicia hace que este servicio público sea más ágil, eficaz y transparente, fortaleciendo la confianza de la ciudadanía⁸ y las empresas en los países como lugares con seguridad jurídica para vivir e invertir. Ello producirá una mejora económica y social que beneficiará a toda la ciudadanía.

7. 4 enseñanzas de España para la transformación digital de la justicia en América Latina y el Caribe/BID.

8. 4 enseñanzas de España para la transformación digital de la justicia en América Latina y el Caribe/BID.



UN EJEMPLO DEL IMPACTO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA

El país B ha estado abordando su proceso de transformación digital de la justicia de una manera integral durante los últimos diez años. Como consecuencia de ello, tanto el funcionamiento interno de la Administración de Justicia como el procedimiento judicial se llevan a cabo por medios digitales, al igual que la interacción con los profesionales y ciudadanos.



Daniela

Abogada defensora.



Javier

Ciudadano que contrató a Daniela para interponer una demanda.

En un país con una Justicia Digital avanzada, Javier ha contratado a Daniela, abogada, para que le asista legalmente en un procedimiento de reclamación de deuda.

Gracias al sistema de comunicaciones electrónicas, Daniela presenta su escrito de demanda por medios digitales, **asegurando así** plena **accesibilidad** a la justicia desde su domicilio mediante un dispositivo móvil, sin necesidad de acudir físicamente al juzgado. Además, una vez presentada la demanda y comenzado el procedimiento, Javier podrá acceder desde cualquier ubicación al portal de servicios judiciales para visualizar el expediente judicial electrónico del proceso en el que participa.

Gracias a la presentación del escrito por medios electrónicos, la demanda llega al sistema de gestión de casos del juzgado, donde se crea un expediente judicial electrónico y se tramita todo el proceso de manera digital. Como resultado, los empleados públicos del juzgado no perderán tiempo imprimiendo la demanda y haciendo copias para todas las partes del proceso. Esto supondrá que **el proceso judicial sea más ágil durante todo su desarrollo**. Por ejemplo, si un testigo tiene que prestar declaración el día de la audiencia, podrá hacerlo por videoconferencia, evitando tener que posponer la audiencia si no puede asistir personalmente.

Además, gracias a la creación del expediente judicial electrónico, el juzgado que conozca de la causa puede enviar a los abogados de las partes las **notificaciones electrónicas necesarias a lo largo del procedimiento judicial**. Por ejemplo, si el juzgado requiere que alguna de las partes presente alegaciones por escrito, dicho órgano judicial remite la resolución correspondiente mediante una notificación electrónica. La posibilidad de que el juzgado envíe notificaciones a las partes intervinientes por medios electrónicos agiliza el proceso judicial, eliminando la necesidad de un proceso tedioso de entrega manual. Además, garantiza la seguridad jurídica del proceso, ya que toda la información sobre el envío de la notificación, su contenido íntegro y los detalles de su entrega y apertura efectiva por el destinatario quedan registrados en el expediente del caso.

Además, **el expediente judicial electrónico y la información contenida estarán almacenados de forma segura** gracias al Centro de Procesamiento de Datos o *Data Center* y la infraestructura en la nube. De esta forma se evita la pérdida de información que podría ocurrir con el papel, el cual está expuesto a riesgos como el extravío accidental.

Gracias a que la audiencia se celebra de forma virtual, ni Daniela, ni Javier, ni el abogado del demandado, ni este último tienen que acudir a la audiencia presencialmente. Esto evita que estos actores se desplacen en vehículo a motor, eliminando así la contaminación producida por los automóviles. De este modo, la justicia a través de medios digitales **contribuye a la sostenibilidad del medioambiente**.

Durante el proceso judicial, Javier desea conocer la duración media del proceso judicial en el país B para estimar cuándo se resolverá su caso. Para obtener esta información, se dirige al portal de servicios judiciales para consultar la estadística judicial actualizada. Gracias a ello, Javier puede **conocer de forma clara, transparente y en tiempo real el funcionamiento de la justicia mediante datos fiables**.

Finalmente, el órgano judicial ha tramitado el proceso impulsado por Daniela y Javier, emitiendo una sentencia firme que condena al demandado a pagar a Javier la cantidad adeudada. A pesar de la negativa del demandado, el órgano judicial ha investigado los bienes del demandado gracias a la infraestructura que posibilita la interoperabilidad de los sistemas de todas las administraciones públicas. Debido a ello, se han averiguado los bienes del demandado y se han ejecutado para pagar la deuda.

Dentro del marco de la Estrategia de Transformación Digital de la Justicia, es muy importante identificar y cuantificar estos beneficios para tener una visión clara de las ventajas y aspectos positivos que la Administración de Justicia y la sociedad van a observar y experimentar tras completar esta transformación. **Estos beneficios refuerzan el mensaje de que la transformación digital no busca la sustitución de tecnología por otra tecnología, sino busca mejorar la eficiencia, eficacia, accesibilidad, igualdad y reducir el impacto ambiental de la Administración de Justicia mediante el uso adecuado de la tecnología.** En los Lineamientos Operativos para el Apoyo del BID a la Innovación en los SAJ se detallan otro tipo de iniciativas, además de las digitales, que también ayudarán a la consecución de los objetivos mencionados. Debe tenerse en cuenta que todas estas iniciativas e intervenciones, tanto digitales como no, deberán estar alineadas y formar parte de una estrategia común y global para la transformación y mejora de la justicia.

Se recomienda que los objetivos e indicadores de cumplimiento asociados a los mismos, los cuales se definen en la Estrategia de Transformación Digital, tengan en cuenta estos beneficios en su definición. Para ello, la Agenda digital podría incluir hitos de entrega de valor o beneficios de la Estrategia basados en la consecución de los referidos objetivos.

ECOSISTEMA DE ACTORES DE LA JUSTICIA DIGITAL

El Sistema de Administración de Justicia está compuesto por diversos actores. Los actores principales incluyen la **Administración de Justicia, compuesta por juzgados y tribunales**, que es el poder del Estado encargado de administrar justicia en un país y el **Ministerio Público** que puede tener distintas funciones según el país. No obstante, una de las acciones que suele llevar a cabo es promover la acción de la justicia en defensa de la legalidad, los derechos de los ciudadanos y el interés público. A su vez, existen otros actores que actúan en el marco de la justicia:

- **Abogados:** este colectivo profesional proporciona asistencia letrada a los ciudadanos en procesos judiciales o trámites con la Administración de Justicia, defendiendo los intereses legales de sus clientes ante esta Administración.
- **Ciudadanía:** en la mayoría de los casos, los ciudadanos se relacionan con la Administración de Justicia de forma indirecta a través de sus abogados. No obstante, hay casos en los que los ciudadanos interactúan directamente con la justicia sin intermediación de sus abogados. Por ejemplo, al otorgar un poder de representación a un abogado o al ejercer la acción judicial en procesos en los que no es obligatoria la asistencia de un abogado.
- **Instituto/Centro Toxicológico:** esta institución pública realiza peritajes médico-legales, incluyendo exámenes forenses de personas fallecidas, víctimas de agresiones y aquellos que requieran una evaluación técnico-forense solicitada por un órgano judicial en el marco de un proceso o actuación judicial. También examinan y determinan la composición de todo tipo de sustancias químicas, así como de evidencias forenses.
- **Defensoría pública:** esta institución se encarga de asegurar que todas las personas tengan acceso igualitario al servicio público de justicia, gestionando la asistencia jurídica gratuita a aquellos que no tienen medios propios para contratar a un abogado que los represente ante la Administración de Justicia. Su principal función es asignar abogados de oficio a las personas que no puedan costear este servicio por sí mismas.
- **Cuerpos policiales:** los cuerpos policiales son responsables de mantener el orden público y asegurar el cumplimiento del ordenamiento jurídico, contando con la potestad del uso de la fuerza en el ejercicio de sus funciones. Se relacionan con la Administración de Justicia de forma constante, tanto en la presentación de detenidos ante la autoridad judicial, como en el cumplimiento de mandatos judiciales y en el intercambio de información entre ambas administraciones.

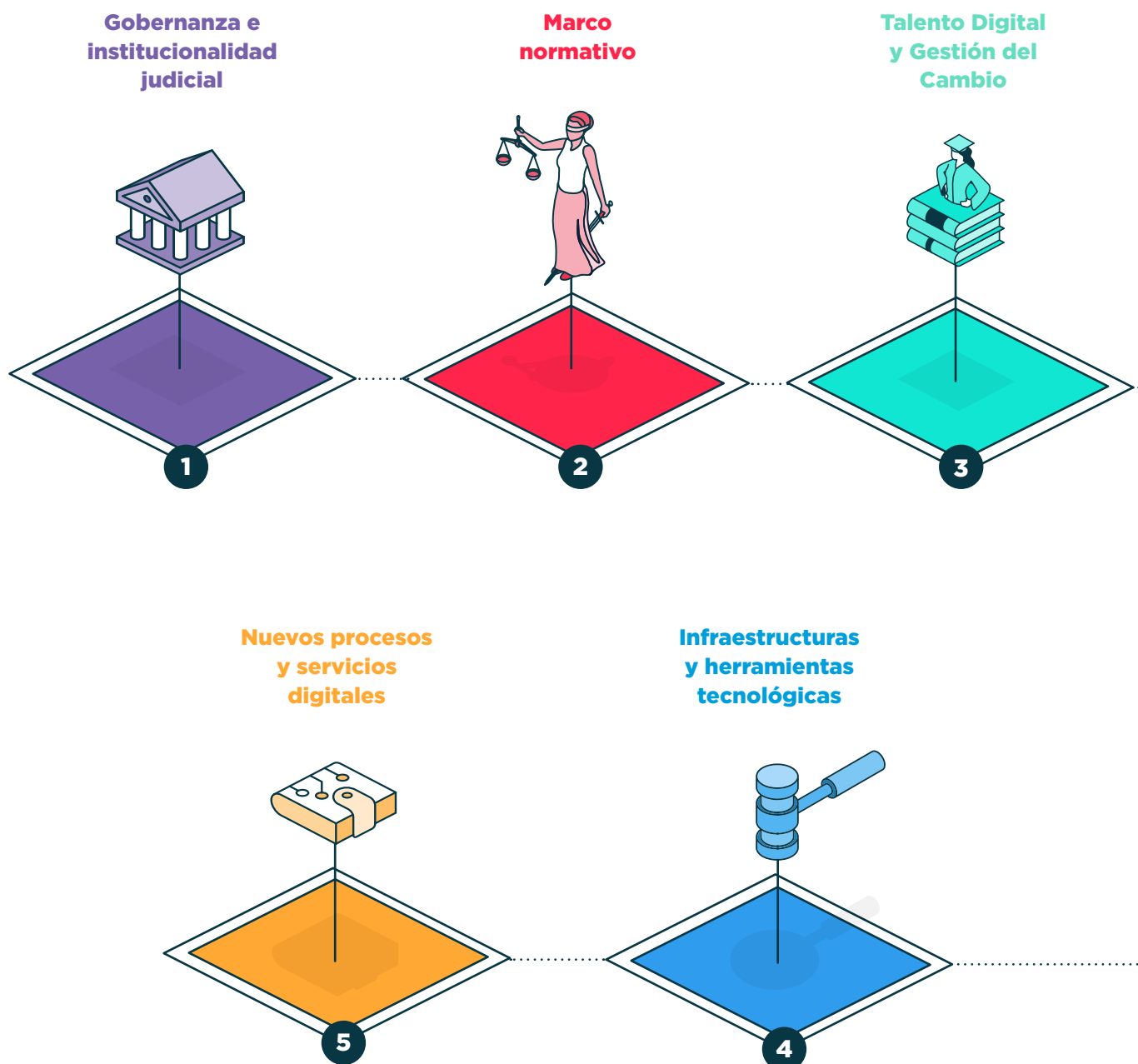
- **Hospitales y centros sanitarios:** son centros en los que se presta asistencia sanitaria a todas las personas. Mantienen una relación constante con la Administración de Justicia para el envío de partes médicos a los órganos judiciales cuando, como resultado de la intervención médica, cuando existen indicios de delitos que deben ser reportados a la justicia o cuando se requiere un parte médico por el órgano judicial.
- **Instituciones penitenciarias/prisiones:** es la Administración Pública responsable de la gestión de los centros penitenciarios, asegurando la integridad de los presos y el cumplimiento de las penas privativas de libertad impuestas por la Administración de Justicia. Mantienen una relación constante con la justicia para ejecutar resoluciones judiciales y supervisar las penas privativas de libertad.
- **Peritos:** son expertos en diversas materias técnicas y tienen la función de evaluar y exponer sus conclusiones sobre cuestiones sometidas a la pericia, como lesiones físicas o psicológicas o daños en un bien mueble o inmueble, entre muchas otras. Los peritos emiten informes periciales que se presentan o se solicitan en el marco de un proceso judicial, proporcionando testimonio de la pericia realizada.
- **Otras administraciones públicas:** se refiere al conjunto de entidades públicas que interactúan con la Administración de Justicia en procesos judiciales que se desarrollan en la jurisdicción contencioso-administrativa, así como en el intercambio de información constante entre administraciones para garantizar la efectividad de la acción judicial. Por ejemplo, el intercambio de información entre los órganos judiciales y el Registro de la Propiedad para obtener información sobre bienes inmuebles, o con el Ministerio de Economía y Hacienda para obtener información tributaria, entre muchas otras administraciones.
- **Instituciones bancarias:** son instituciones financieras a través de las cuales los ciudadanos gestionan su dinero. Mantienen una relación constante con la Administración de Justicia para la ejecución de resoluciones judiciales de embargo, así como para facilitar información patrimonial de las personas, entre otras funciones.

A continuación, se muestra el **ecosistema de los actores principales** de la Justicia, quienes son, por ende, partícipes de esta transformación digital:

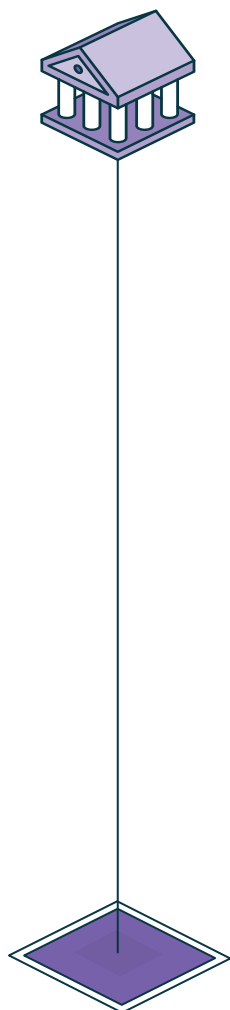


DIMENSIONES DE LA GUÍA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA

El proceso de transformación digital de la justicia se estructura en cinco dimensiones sobre las que hay que realizar las distintas acciones⁹:



9. Guía de Transformación Digital del Gobierno/Página 13/BID.

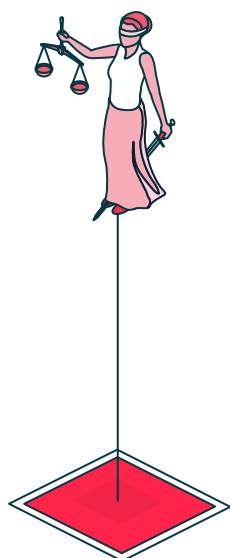


Gobernanza e institucionalidad judicial

Todo proceso de transformación digital de la justicia requiere un **ente rector de la transformación digital que adopte medidas organizativas y técnicas e impulse las normativas necesarias para llevar a cabo dicho proceso, involucrando a todos los actores con competencias en materia de justicia**. Este órgano puede ser creado *ad hoc* con la participación de todos los actores o instituciones, o bien puede surgir de una de dichas instituciones que asuma el liderazgo y las competencias necesarias. Esto implica una transformación de la propia Administración, basada en un modelo que permite mantener el avance continuo de la Estrategia hacia los objetivos establecidos.

Entre las funciones del ente rector destaca la dirección estratégica del proceso de transformación digital de la justicia. Para ello, es fundamental **elaborar una Estrategia que contenga el conjunto de objetivos, programas estratégicos e iniciativas a implementar en un periodo determinado para gestionar este proceso**.

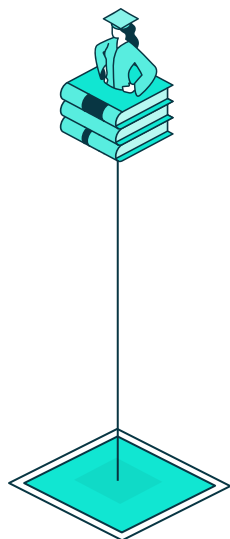
Además, resulta fundamental que el modelo de gobernanza establecido esté correctamente estructurado y tenga la capacidad necesaria para ejecutar todas las medidas definidas en la Estrategia. También contiene mecanismos de seguimiento y control que permiten al ente rector de la transformación digital contar con toda la información necesaria para tomar las decisiones de forma ágil ante los cambios durante la ejecución de la Estrategia, así como para responder a nuevas demandas que puedan surgir.



Marco normativo

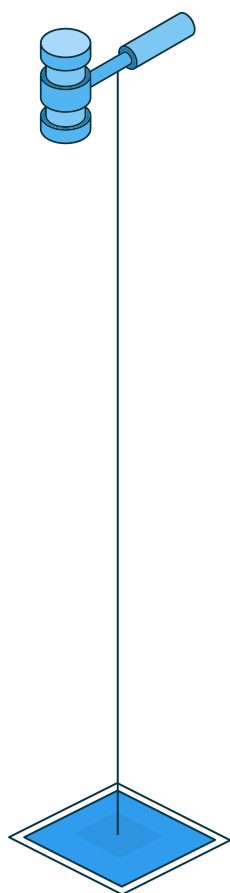
Es esencial contar con un **marco normativo y ético sólido que sustente el proceso de transformación digital de la justicia, garantizando el principio de seguridad jurídica** y siguiendo un modelo de desarrollo tecnológico de la justicia siempre basado en el respeto a los derechos fundamentales de las personas.

No se puede dotar a la justicia de herramientas tecnológicas adecuadas a las demandas de la sociedad actual sin establecer previamente una base normativa que ampare y regule el uso de la tecnología. En este proceso, hay que tener en cuenta la brecha digital, para no dejar a ningún ciudadano sin acceso al servicio de justicia y otros elementos esenciales como la seguridad de la información y la interoperabilidad de los sistemas.



Talento digital y gestión del cambio

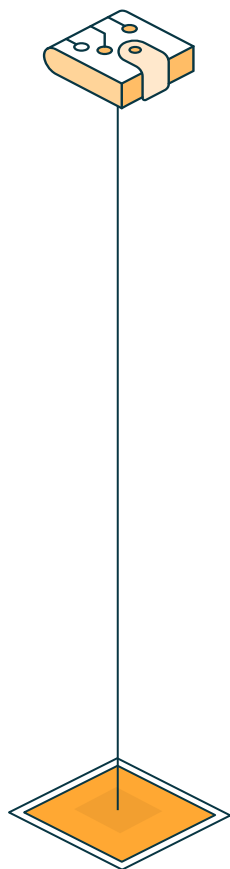
La Justicia Digital implica un cambio cultural para los usuarios de la Administración de Justicia, ya que pasan de trabajar con papel a trabajar de forma digital. Para que los usuarios se adapten al cambio que supone el proceso de transformación digital de la justicia, **es necesario abordar la gestión del cambio, cuyos principales pilares son: la capacitación digital, la comunicación de todos los aspectos relevantes de este proceso, y la atención a los usuarios** en el uso de las soluciones tecnológicas puestas a su disposición. Para lograrlo, se elaboran distintos planes específicos de capacitación, comunicación y atención a los usuarios adaptados a los distintos perfiles y que contemplen las acciones técnicas y organizativas necesarias para implantar una cultura digital en la Administración de Justicia.



Infraestructuras y herramientas tecnológicas

La Justicia Digital requiere el desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas que permitan iniciar la creación del expediente judicial electrónico y su progresiva ampliación, proporcionando a los usuarios la tecnología **más innovadora**. Para ello, también **es necesaria la implantación y adecuación de la infraestructura tecnológica que sustente las soluciones que se vayan implantando, así como la provisión de equipamiento tecnológico adecuado a los usuarios que les permita trabajar en un entorno digital**. Hay que tener en cuenta las herramientas ya disponibles y completarlas con las funcionalidades que todavía no se han implementado para lograr que todos los aspectos relacionados con el expediente judicial puedan realizarse digitalmente.

En esta dimensión, es importante tener en cuenta que las **soluciones tecnológicas tengan un diseño orientado a la reutilización y la interoperabilidad**. El objetivo de este enfoque es lograr la eficiencia tecnológica y el reaprovechamiento de los recursos, para alcanzar una Justicia Digital sostenible. Otro punto relevante es que la justicia funcione de forma integrada, garantizando que todos los sistemas tanto internos de la justicia como externos de la Administración de Justicia con otras administraciones y actores, puedan intercambiar información de manera automatizada.

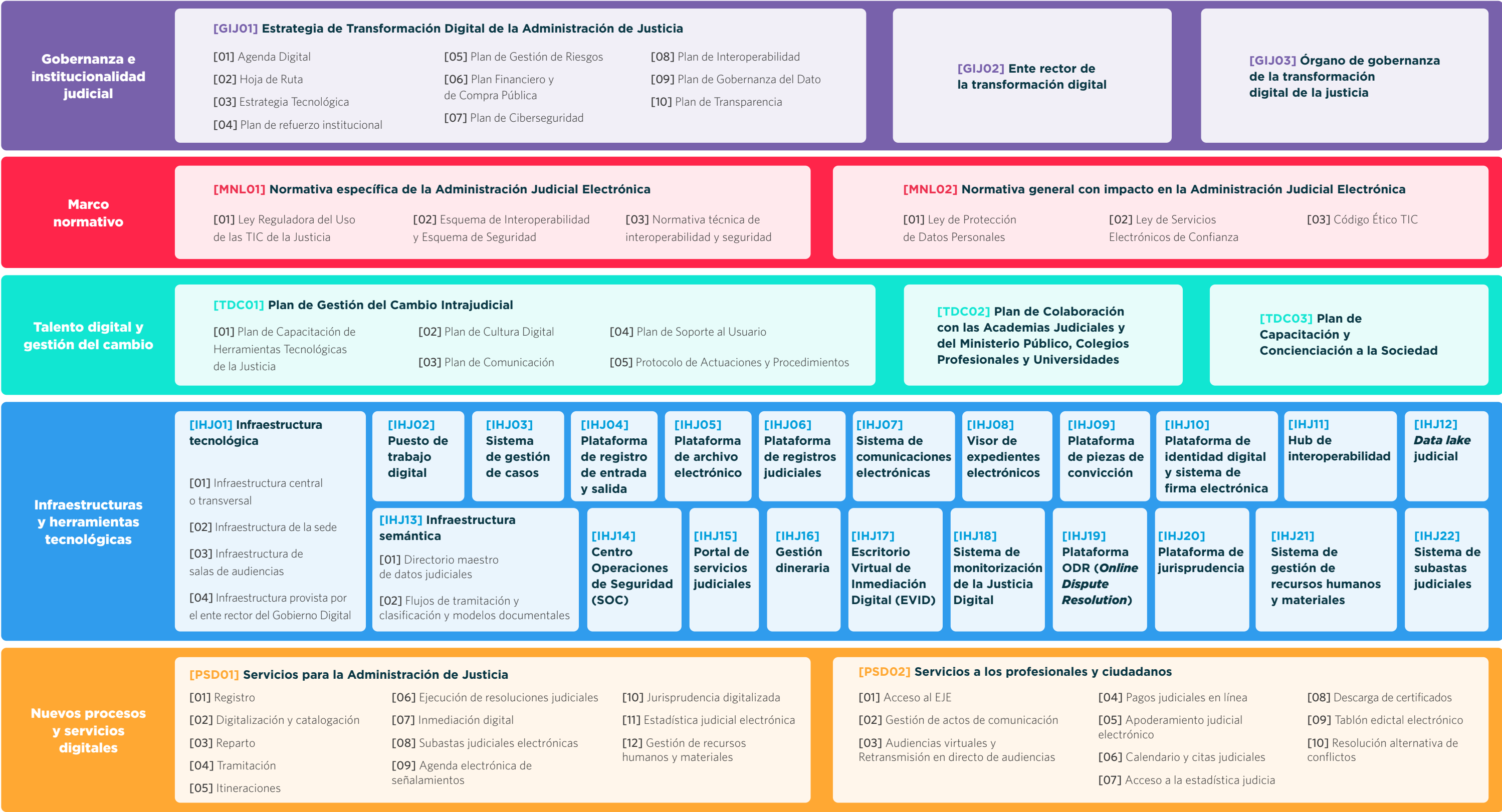


Nuevos procesos y servicios digitales

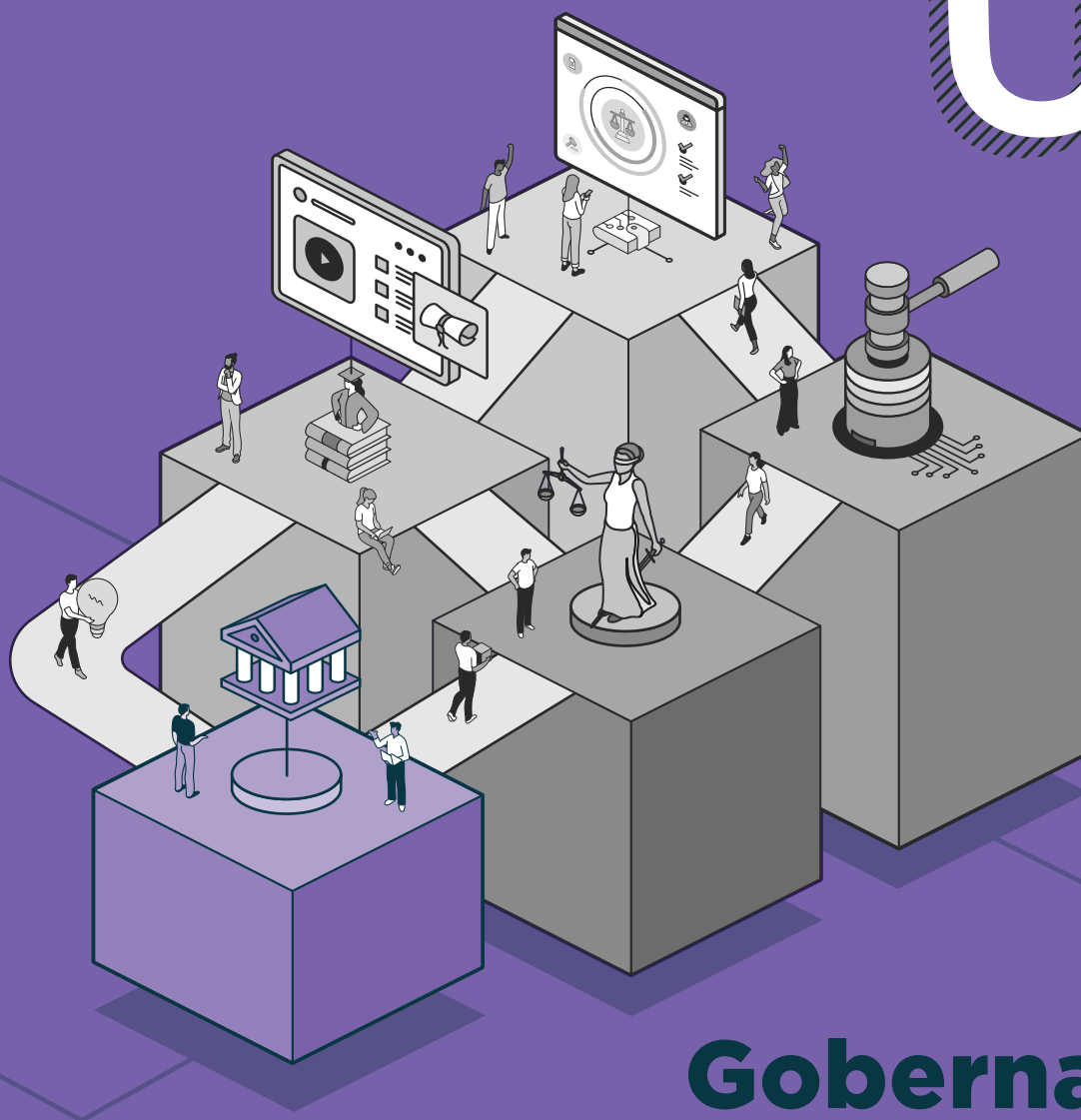
Para avanzar en el desarrollo tecnológico de la justicia, se requiere conocer y analizar, tanto los procesos, como las formas de trabajo actuales para luego redefinirlas y orientarlas hacia el ámbito digital. Al iniciar la tramitación electrónica, se debe buscar la simplificación de los procedimientos de trabajo mediante la incorporación de nuevos servicios digitales que surjan en función de las necesidades emergentes, como la creación del portal de servicios judiciales, las comunicaciones electrónicas y la firma digital, entre otros. **La Justicia Digital no debe limitarse a replicar en formato digital lo que anteriormente se hacía en papel, sino que es necesario analizar los procesos para mejorarlos, simplificarlos y así agregar valor tanto al usuario como para la ciudadanía en general.**

Es relevante destacar que **la aparición de nuevos procesos y servicios digitales está destinada a simplificar la tramitación judicial y eliminar los procesos analógicos tediosos que ralentizaban el funcionamiento eficiente de la justicia.** Por tanto, los nuevos procesos y servicios digitales, lejos de suponer una carga adicional para los usuarios de la justicia, mejoran su trabajo y la eficiencia permitiéndoles realizar más tareas en menos tiempo de manera más eficiente, accesible, dinámica e intuitiva.

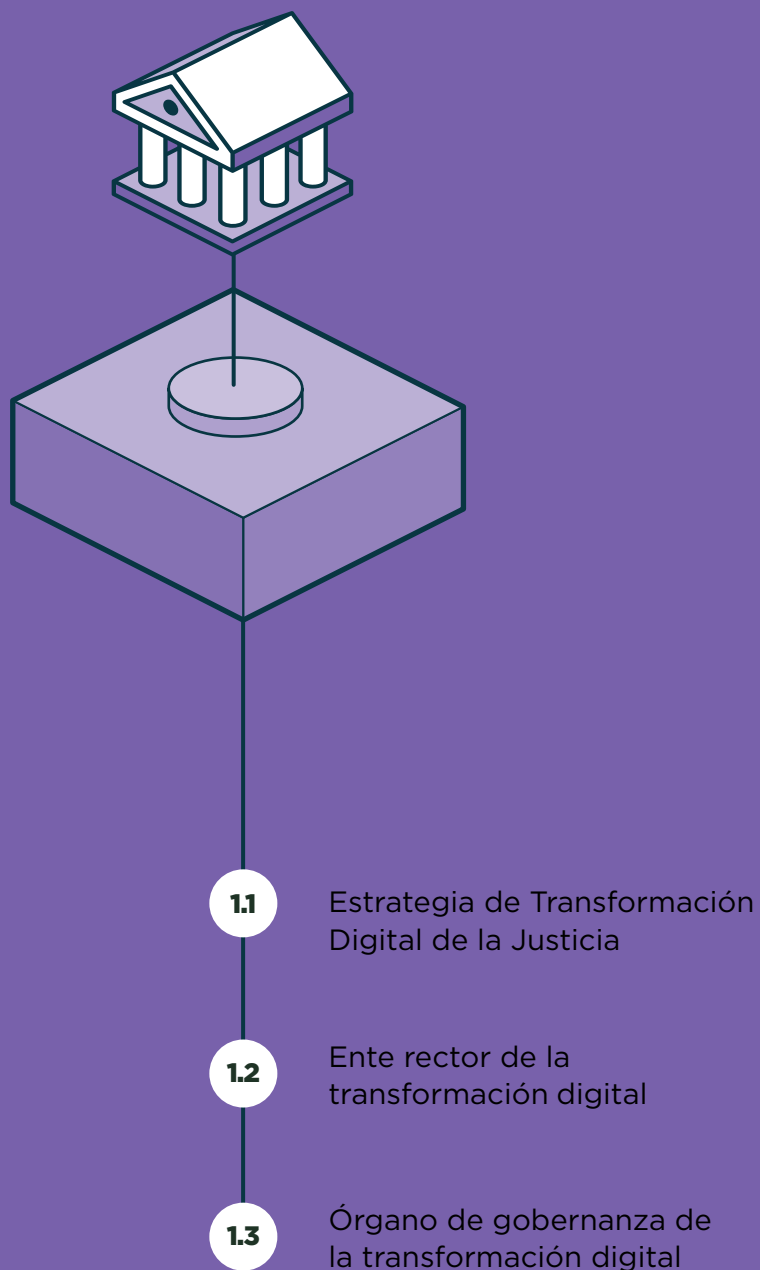
La Guía de Transformación Digital de la Justicia contiene las cinco dimensiones expuestas, cada una de las cuales abarca una serie de acciones. Se pueden observar componentes (cada uno con un código alfanumérico de cinco caracteres, por ejemplo, GIJ01. Dentro de estos observamos distintos subcomponentes (los cuales tienen un código numérico de dos caracteres, por ejemplo, 01:

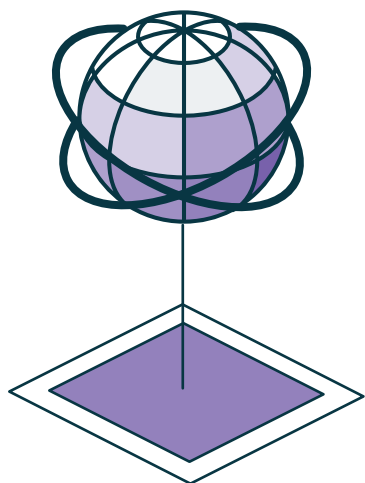


01



Gobernanza e institucionalidad judicial





LA GOBERNANZA ES EL PUNTO DE PARTIDA DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA, YA QUE PERMITE ESTABLECER UN LIDERAZGO ROBUSTO QUE MARCA LA LÍNEA DE ACCIÓN A TODOS LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN ESTE PROCESO.

Desde un punto de vista orgánico, **la gobernanza se puede estructurar a través de dos instituciones que cumplen funciones distintas, pero complementarias.** Por un lado, los entes rectores de la transformación digital y, por otro, el órgano de gobernanza de la transformación digital.

En primer lugar, está el ente rector de la transformación digital. Se trata de un ente administrativo creado dentro de la estructura orgánica de las distintas administraciones públicas involucradas en la transformación digital de la justicia. Como principales entes rectores de la transformación digital de la justicia se encuentran, en la mayoría de los casos, el ente rector de la Administración de Justicia y el ente rector del Ministerio Público, que asumen el liderazgo estratégico y la provisión de medios tecnológicos y servicios digitales a sus respectivos usuarios. Sin embargo, en cada país este rol puede ser compartido con otros actores del ecosistema, y no existe una gobernanza única. Otros entes rectores pueden ser parte de este proceso, como el Ministerio de Justicia, por ejemplo.

Además, también puede darse el caso de que el ente rector de un actor asuma el liderazgo de la transformación digital tanto de la propia Administración a la que pertenece como de otra diferente. Esta situación se da cuando, por ejemplo, el ente rector de la transformación digital del Ministerio de Justicia también asume el liderazgo de la digitalización de la Administración de Justicia. Como se puede observar, **existen distintas modalidades y casuísticas posibles, siendo el factor común que el ente rector es la entidad administrativa que proporciona medios materiales y servicios digitales a los usuarios de la Administración Pública a la que prestan servicio**, ya sea la Administración de Justicia, el Ministerio Público, el Ministerio de Justicia u otros.

En segundo lugar, está el **órgano de gobernanza de la transformación digital**. Es el foro que congrega a los entes rectores de la transformación digital de las administraciones públicas involucradas en el proceso de transformación digital de la justicia y otros actores relacionados con la justicia, como los abogados y la ciudadanía. El objetivo de este órgano es crear un espacio común que reúna a todos los participantes de este proceso para promover la cooperación, el consenso, la creación de un marco común de interoperabilidad y seguridad de las TIC, así como el impulso de la Administración Judicial Electrónica a nivel general.

El órgano de gobernanza de la transformación digital puede contar con distintos órganos y normas reguladoras de su funcionamiento, que permitan hacer efectivos los acuerdos alcanzados por todos los participantes. Además, este órgano puede proveer servicios tecnológicos comunes a todos los entes rectores o impulsar la compartición de infraestructuras y herramientas tecnológicas entre todos los entes rectores, con el fin de mejorar la eficiencia en el empleo de los recursos y evitar la duplicidad tecnológica. En definitiva, **la finalidad de este órgano es impulsar que todos los entes rectores de la transformación digital de la justicia acuerden y lleven a cabo una línea de actuación conjunta, asegurando así que el proceso de transformación digital de la justicia sea coherente y eficaz.**

El segundo pilar de la gobernanza y la institucionalidad es la elaboración y ejecución de la **Estrategia de Transformación Digital de la Justicia**. Se trata del documento que contiene el plan de acción para llevar a cabo la transformación digital de la justicia. La Estrategia puede incluir una Agenda digital que establece unos objetivos de transformación digital y unos indicadores para medir su cumplimiento cuantitativamente, así como una Hoja de Ruta que defina los programas estratégicos y las iniciativas concretas que acometerá en un lapso temporal determinado, siguiendo un organigrama para alcanzar estos objetivos.

Además de la Estrategia de Transformación Digital de la Justicia, también se pueden implementar otros **Planes de desarrollo de la gobernanza**, como el Plan de Refuerzo Institucional y el Plan de Gestión de Riesgos, entre otros, que buscan fortalecer áreas específicas del proceso de transformación digital de la justicia.



HISTORIAS DE USUARIO SOBRE GOBERNANZA E INSTITUCIONALIDAD JUDICIAL:



Juan

Recién designado presidente del Poder Judicial.

Juan es juez y ha desarrollado una carrera profesional en la que ha compaginado la actuación jurisdiccional con las actividades de gestión. Actualmente, tiene una edad cercana a la jubilación y ha asumido este cargo como su último puesto de responsabilidad antes de retirarse. A lo largo de su vida profesional, ha identificado muchos problemas, como resultado de los cuales la Administración de Justicia funciona muy lentamente y con muchas más limitaciones en comparación con otros organismos del Estado o empresas del sector privado.



Pedro

Responsable del Departamento de Transformación Digital de la Justicia.

Hace dos semanas, Pedro fue nombrado por Juan como responsable del órgano que tiene que implementar la transformación digital de la Administración de Justicia del país. A sus 50 años, Pedro ha llevado a cabo muchos proyectos de transformación tanto en el ámbito privado como en el público, pero nunca se ha enfrentado ante un reto de tan grandes dimensiones. Para alcanzar este objetivo, Pedro dirige un departamento de transformación digital recientemente creado, el cual no es muy grande, pero dispone de perfiles sobresalientes en cada materia y un presupuesto económico récord en el país para implementar la transformación digital de la justicia. Conoce a Juan desde hace mucho tiempo y han trabajado bien juntos en el pasado, lo que ha generado una gran confianza entre ellos.

**Claudia**

Responsable financiera en el equipo de Pedro.

Con una amplia experiencia en la gestión de compra pública, así como de grandes contratos. Conoce todos los problemas y situaciones inverosímiles que pueden surgir en estos casos.

**Jerónimo**

Responsable de tecnología del equipo de Pedro.

Tiene muchos años de experiencia y un vasto conocimiento de la situación actual. Tiene una idea clara de hacia dónde debería dirigirse la evolución tecnológica de la Administración de Justicia, pero sus ideas no siempre coinciden con las que vienen desde la dirección.

HISTORIA: PRIMEROS 100 DÍAS

Juan. Quiere un plan que demuestre que ha venido para cambiar las cosas. Juan se pone manos a la obra y reflexiona sobre toda su experiencia profesional. Debate con sus colegas para identificar cuáles son los objetivos y hacia donde debería apuntar la transformación de la justicia. Una vez los tiene en mente llama a Pedro.

Pedro. Juan le ha convocado a una reunión para marcarle los objetivos para los próximos tres años, planteando la siguiente **problemática**:

“La justicia tiene que ser más ágil. Desde que se presenta una demanda hasta que se resuelve, los plazos se alargan años, lustros o décadas. Pedro, esto es un problema que hay que resolver. Tienes cien millones de dólares y tres años para contribuir a su solución. Por supuesto, pondremos en marcha acciones en más

ámbitos, como la reforma de la plantilla, redistribución de efectivos, cambios organizativos, especialización de órganos, etc. Sin embargo, desde la transformación digital tienes mucho que decir sobre este problema”.

Pedro vuelve a su despacho y convoca a la dirección del departamento de transformación digital de la justicia para empezar el trabajo. Tras analizar el gran encargo con el equipo, inician las labores.

El equipo realiza un **análisis preliminar de las capacidades y recursos que se requieren para iniciar con la Hoja de Ruta**. De la estimación se deriva que se necesita formar un equipo que incluya dos jefes de proyecto senior, tres funcionarios de la Administración de Justicia con mucha experiencia en el funcionamiento actual del sistema y un consultor con amplios conocimientos en transformación digital y reingeniería de procesos. Por suerte, el equipo de Pedro ya dispone del personal necesario, con excepción de los tres funcionarios expertos. Tras tratar este asunto con Juan, él pone a su disposición tres potenciales expertos.

El equipo inicia los trabajos de forma intensa para obtener una primera versión de la Agenda digital, analiza las perspectivas del problema y plantea los objetivos. Después, se valoran las actuaciones posibles con sus pros y contras respectivos, se llevan a cabo análisis DAFO, tormentas de ideas, se consulta con expertos, etc. Para llevar a cabo el encargo del Juan, tienen que proponer medidas claras para que:

- **Los datos y documentos se gestionen, tramiten y transmitan digitalmente.** Se han detectado importantes cuellos de botella y retrasos en la generación de copias, traslados de expedientes en papel, envíos de una oficina a otra, etc.
- **La intercomunicación con los actores debe realizarse con garantías, pero de forma ágil, utilizando formatos electrónicos.** Actualmente, todo se gestiona a través del correo postal y esto hace que convocar una audiencia en la corte judicial se puede demorar meses hasta que todas partes son notificadas y se dan por enteradas.

Con base en lo anterior se han determinado los **siguientes objetivos**:

- En los próximos 36 meses, se ha de reducir en un 50% el uso del papel generado en los órganos judiciales, así como en un 75% los documentos producidos por la defensoría pública, ciudadanía, abogados y otros actores.

- En los próximos 30 meses, se debe contar con un sistema que permita realizar el 80% de las notificaciones a las partes en formato electrónico.

Tras evaluar la primera versión de la Estrategia Digital, Pedro se la presenta a Juan y su gabinete para exponer las averiguaciones e indagaciones realizadas, la situación actual y los objetivos planteados. Tras esta revisión, se realizan pequeñas modificaciones en la Estrategia, pero lo que realmente tiene impacto son los cambios en los objetivos establecidos. No se puede esperar 30 meses para que el 80% de las notificaciones se hagan en formato electrónico, este objetivo debe lograrse en 24 meses o menos.

Además, Pedro coordina con los responsables de dirección estratégica del resto de departamentos involucrados en la estrategia global, como el Departamento Legal, el Departamento de Personal, entre otros, para asegurar que las iniciativas que tienen dependencias estén alineadas en los cronogramas y así evitar sorpresas. También se coordina con los actores involucrados externos, como el colectivo de abogados.

Con toda esta información y las nuevas consignas del presidente del Poder Judicial, Pedro vuelve a reunirse con su equipo y avanza con los planes.

HISTORIA: TENEMOS UN PLAN

Pedro se reúne con su equipo de trabajo y les pide a Jerónimo y Claudia que se concentren al 100% en el proyecto durante las próximas semanas. El objetivo es tener una Estrategia para afrontar los retos planteados.

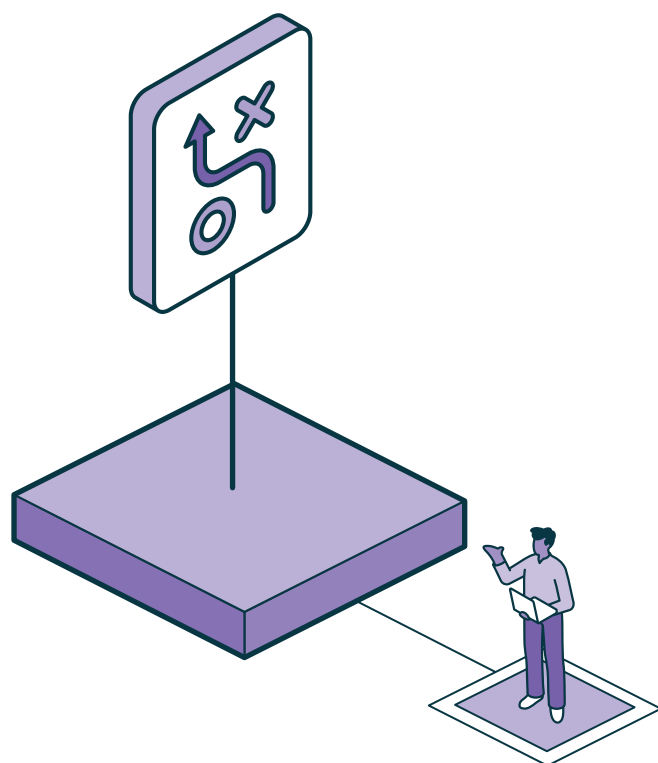
Teniendo en cuenta los objetivos, se han definido los siguientes programas que se han de abordar:

- **Programa de infraestructuras TIC.** Este programa tiene como objetivo adecuar tanto las capacidades de los centros de procesos de datos (asegurando el adecuado procesamiento, almacenamiento, comunicaciones, refrigeración, etc.) como de los órganos judiciales (para garantizar que dispongan de conexiones seguras, computadores personales, capacidad de visualizar y gestionar los documentos/datos aportados o notificados).

- **Programa de gestión del cambio** permite abordar la formación tanto del personal de la Administración de Justicia como la difusión a través de las diferentes organizaciones profesionales y ciudadanas en esta nueva forma de operar. También se deberá establecer el manual de operación de las oficinas judiciales bajo este nuevo paradigma, detallando los pasos a realizar y estableciéndose las actividades formativas y de acompañamiento que se estimen necesarias. Es importante que los manuales identifiquen qué hacer en caso de fallos en el sistema o cuando se presenten situaciones excepcionales que impidan el funcionamiento normal.
- **Programa de desarrollo del servicio.** Se debe poner en marcha un programa que coordine las acciones necesarias para su puesta en servicio. Este programa no se limita al desarrollo exclusivamente, sino que contempla los pasos integrales para la puesta en marcha y operación del servicio. Esto incluye, como es natural, el desarrollo del servicio, pero también la estrategia de soporte a las incidencias, la obtención de indicadores de uso del servicio, la operación y explotación de servicio, así como su evolución y adaptación.

El equipo de Pedro está **completando cada uno de estos programas con el detalle de las actividades, proyectos o subprogramas que se desprenden de cada uno de ellos**. Asimismo, en cada uno de ellos **se toma en cuenta la normativa que les da soporte**, la cual está en fase de tramitación. Cada uno de estos programas tiene en cuenta consideraciones específicas para la gestión de riesgos, ciberseguridad, aspectos financieros, interoperabilidad, entre otros, que conforman los planes estratégicos.

Una vez finalizados y tras la presentación del equipo a Pedro de la Hoja de Ruta, el detalle de los programas y los demás planes que conforman la Estrategia, **Pedro concluye: “Tenemos un plan. A trabajar, todo el mundo”**.



Estrategia de Transformación Digital de la Justicia

La Estrategia de Transformación Digital de la Justicia es el documento que establece el plan de acción a seguir, en un periodo determinado de tiempo, para transformar el sistema de justicia de un país a través de la tecnología.

El **alcance de este documento puede variar desde el punto de vista orgánico**, es decir, en función de los actores a quienes está dirigido, ya sea únicamente a la Administración de Justicia o a otros actores públicos que se relacionan con ella. La primera opción sería crear una **Estrategia que contemple objetivos e iniciativas exclusivamente enfocadas en la transformación digital de la Administración de Justicia**. En este supuesto, cada administración que intervenga en el ecosistema de justicia puede elaborar su propia Estrategia. Es crucial que todas las Estrategias tengan unos lineamientos comunes y sean coherentes para asegurar que todos los actores tengan una línea de acción conjunta. El principal responsable de elaborar la Estrategia sería el ente rector de la transformación digital de la justicia. Sin embargo, sería recomendable que todas las iniciativas que impacten en terceros actores relacionados con la justicia consensúen con sus respectivos entes rectores de la transformación digital. En este sentido, el Órgano de Gobernanza de la Transformación Digital de la Justicia desempeñará un papel clave asegurando que las diferentes iniciativas de transformación se encuentren alineadas entre sí.

En segundo lugar, se podría crear una **Estrategia de Transformación Digital de la Justicia en su conjunto, cuyos objetivos e iniciativas estén dirigidos a digitalizar tanto la Administración de Justicia como el resto de las administraciones del ámbito judicial**, como, por ejemplo, el Ministerio Público. En este caso, la Estrategia se elaboraría de forma consensuada por todos los entes rectores de la transformación digital que se vean afectados por este documento. Una opción sería que los entes rectores empleasen el **órgano de gobernanza de Transformación digital de la Justicia** como foro para abordar este trabajo.

Con respecto al **alcance de la Estrategia desde el punto de vista de las materias que abarca**, pueden darse distintos supuestos. En primer lugar, crear una **Estrategia enfocada específicamente en la modernización de la justicia a través de la tecnología**. La segunda opción sería implementar una **Estrategia Global de Mejora de la Administración de Justicia, que incluya tanto los medios tecnológicos como los no tecnológicos necesarios para alcanzar los objetivos**. En este segundo caso, es imprescindible que los distintos departamentos se alineen en aquellas iniciativas que tengan dependencias. Por ejemplo, si una iniciativa tecnológica está enfocada en la sustitución de las notificaciones físicas en papel por las notificaciones electrónicas, las acciones tecnológicas tendrán que alinearse con las del departamento de personal para asegurar que los cambios tecnológicos se sincronicen con los cambios en las funciones de los empleados públicos responsables de la distribución de notificaciones. En este sentido, las acciones de la Estrategia Global se deben estudiar minuciosamente para asegurar que toda la organización se oriente hacia la transformación digital de manera integral.

LOS COMPONENTES BÁSICOS DE LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA SON UNA **AGENDA DIGITAL, QUE CONTIENE LOS OBJETIVOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL, UNA HOJA DE RUTA QUE CONTEMPLA LOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS, Y, DENTRO DE ESTOS, LAS INICIATIVAS QUE SE VAN A LLEVAR A CABO** EN EL LAPSO TEMPORAL ESPECIFICADO EN EL CRONOGRAMA¹⁰. EL TERCER COMPONENTE SE REFIERE A LOS **PLANES ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO** DE LAS INICIATIVAS CONTENIDAS EN LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA.

De forma general, para todas las actividades de la presente Guía, **el responsable deberá determinar si tiene los recursos y capacidades necesarias para llevarlas a término**. En el caso de identificar carencias, se deberán establecer mecanismos para adquirir estos recursos. En el caso de abordar una actividad sin contar con el personal necesario, datos, capacidades, etc., se corre el riesgo de que los resultados de la actividad incluyan errores o imprecisiones, lo cual podría afectar negativamente el desarrollo de otras actividades basadas en estos resultados. Estas imprecisiones pueden ser el origen de problemas conforme se avance en el proceso de transformación digital. Desde el punto de vista de la eficiencia, puede suponer el incremento de los costos en tiempo, recursos y oportunidades para resolver los problemas, los cuales seguramente serán mucho más elevados que el costo de dotar los recursos necesarios para realizar la actividad adecuadamente.

El punto de partida de la Estrategia es el análisis del estado actual y real de la Administración de Justicia, si se trata de una Estrategia específica de esta Administración. Si se va a elaborar una Estrategia de Transformación Digital de la Justicia que impacte en más actores, entonces el análisis debe enfocarse en el estado de la justicia en su conjunto. Para realizar el **diagnóstico (AS-IS)**, es crucial considerar todos los aspectos organizativos, presupuestarios, tecnológicos y de procesos de dicha Administración o Administraciones. Esto permite identificar claramente la situación inicial, así como **detectar las fortalezas y los ámbitos de mejora en los que se debe enfocar para alcanzar un exitoso proceso de transformación digital de la justicia**.

Para llevar a cabo el diagnóstico, se recomienda realizar un análisis de todos los actores incluidos en el alcance de la Estrategia, utilizando las cinco dimensiones de la transformación digital. Este análisis debe mostrar una imagen fiel y actualizada del estado en el que se encuentran estos actores.

10. Guía de Transformación Digital del Gobierno/Página 36/BID.

Cobra una gran importancia disponer de fuentes de información adecuadas y establecer un marco de colaboración activo con los cargos responsables de la Administración o Administraciones involucradas en el ámbito de actuación de la Estrategia. Esto facilitará el intercambio de la información necesaria que permita realizar este análisis.

LA GUÍA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA CUMPLE UNA FUNCIÓN IMPORTANTE EN ESTA FASE DE DIAGNÓSTICO. **UNA VEZ REALIZADO EL ANÁLISIS (AS-IS), SE LLEVARÁ A CABO UNA ACTIVIDAD DE COMPARACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA, Y TAMBIÉN DE OTROS ACTORES PÚBLICOS SI LA ESTRATEGIA TIENE UN ALCANCE MÁS AMPLIO, CON LA GUÍA QUE CONTIENE LAS ACCIONES NECESARIAS PARA ALCANZAR UNA JUSTICIA DIGITAL IDEAL (TO-BE).** ESTA ACCIÓN DE MAPEO PERMITE DETECTAR LAS ACCIONES PENDIENTES QUE AÚN NO SE HAN EJECUTADO Y QUE ES NECESARIO ABORDAR.

Una vez se ha llevado a cabo el análisis del estado de situación de la Administración de Justicia y del resto de las Administraciones incluidas dentro del ámbito de actuación de la Estrategia, en cada una de las dimensiones de la transformación digital, y realizado el mapeo con la Guía de Transformación Digital de la Justicia, se recomienda elaborar un **análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)**. Este análisis brinda una imagen clara y concreta de la situación actual de estas instituciones y permite orientar las decisiones estratégicas de una manera adecuada.

Para entender este análisis, es necesario concretar cada uno de los términos empleados en el mismo:

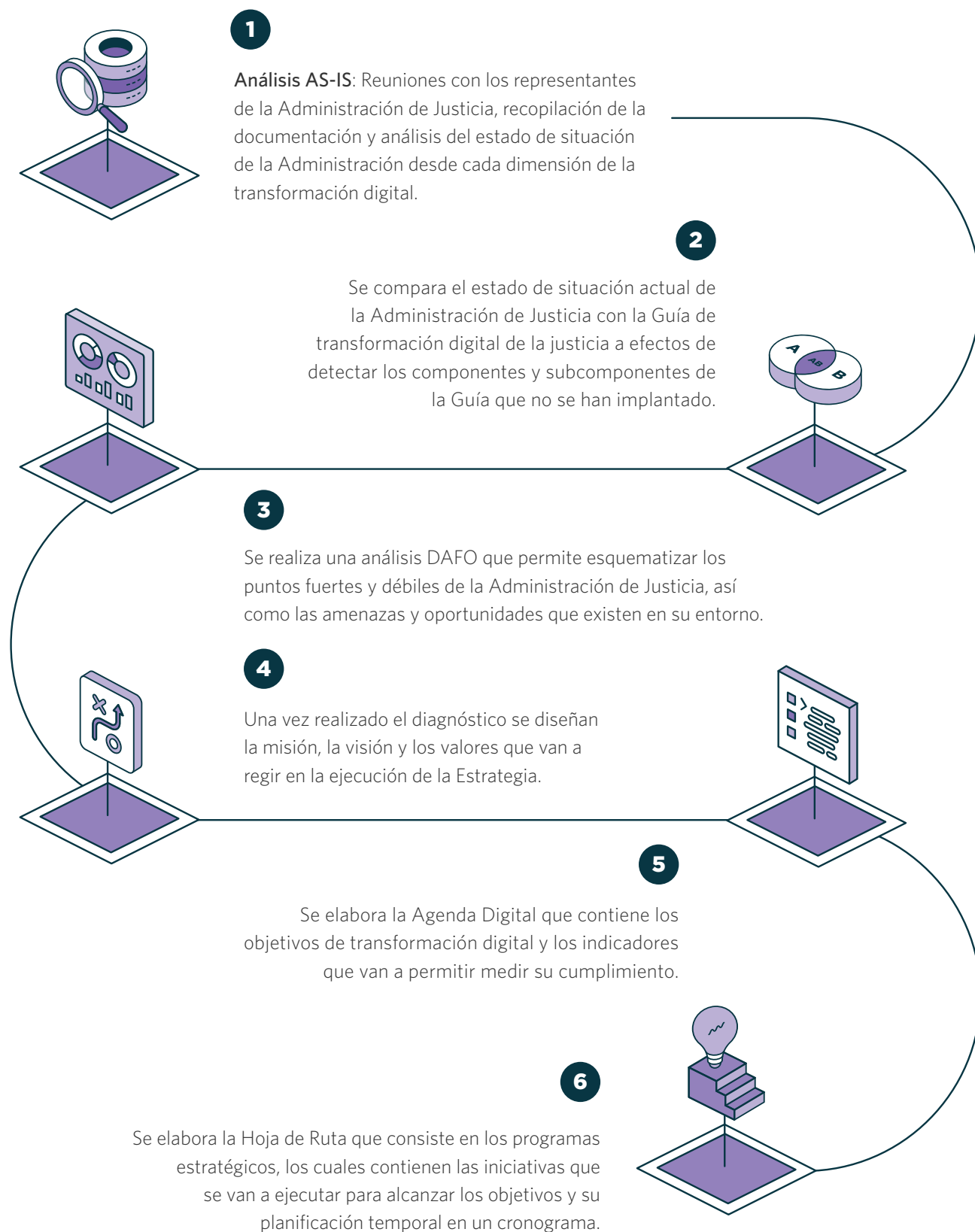
- › **Debilidades:** son aquellos aspectos que limitan la capacidad de desarrollo de la Administración de Justicia o de otros actores incluidos en la Estrategia, debido a sus características internas.
- › **Amenazas:** son aquellos factores externos que pueden impedir la ejecución de la Estrategia de Transformación Digital de la Justicia o la viabilidad del proceso.
- › **Fortalezas:** son el conjunto de recursos internos y cualquier situación o aspecto beneficioso de la Administración de Justicia o de las Administraciones incluidas dentro del ámbito de actuación de la Estrategia en el proceso de transformación digital de la justicia.
- › **Oportunidades:** son los factores externos a la Administración de Justicia o a las Administraciones incluidas dentro del ámbito de actuación de la Estrategia que favorecen el desarrollo del proceso de transformación digital.

Cuando haya concluido el análisis DAFO, se obtendrá una imagen inequívoca de los puntos fuertes que es necesario seguir reforzando en la Estrategia, así como de los puntos débiles en los que se debe enfocar a través de iniciativas contempladas en el documento para solventar esas debilidades.

El siguiente paso será definir la **misión, la visión y los valores de la Estrategia**:

- › **La misión se entiende como el objetivo principal del Plan.** Por ejemplo, garantizar el derecho a la tutela judicial efectiva de los ciudadanos a través de una justicia eficiente y accesible 24/7 gracias a la tecnología.
- › **La visión es el punto de llegada del Plan,** es decir, la justicia que se aspira conseguir. A modo de ejemplo, se busca una justicia inclusiva, transparente y accesible a través de la Justicia Digital.
- › **Los valores o principios que se van a utilizar para la elaboración y ejecución de la transformación digital,** tales como la reducción del gasto público, la reutilización recursos, el enfoque centrado en el ciudadano, etc.

Una vez se han realizado las acciones de diagnóstico descritas y se han definido la misión, visión y valores de la Estrategia, el siguiente paso es elaborar la Agenda digital y la Hoja de ruta que fijarán unos objetivos de transformación digital de acuerdo con las necesidades de la Administración de Justicia y del resto de actores públicos incluidos en el alcance de la Estrategia, así como de unas iniciativas que den respuesta a los objetivos.



1.1.1 AGENDA DIGITAL

La Agenda digital contiene los objetivos estratégicos que se desean alcanzar en el proceso de la transformación digital, la justificación de su inclusión en la Agenda y los indicadores que van a medir la consecución de estos¹¹.

Los objetivos de transformación digital definidos en la Agenda digital deben estar alineados con la Estrategia de Transformación Digital del país¹² o de la Administración de Justicia, así como con el resto de las Administraciones que estén dentro del alcance de la Estrategia, si anteriormente ya se ha definido una Estrategia a la cual se va a dar continuidad con una nueva. Para llevar a cabo este alineamiento, se puede analizar los objetivos o ejes estratégicos definidos en la Estrategia de Transformación Digital del país o de la Administración de Justicia, así como de las Administraciones incluidas dentro del alcance de la Estrategia elaboradas anteriormente. A partir de estos análisis, se pueden definir los objetivos de la Agenda digital de la nueva Estrategia de Transformación Digital de la Justicia.

Con esta metodología, la Agenda digital definirá objetivos realistas en cuanto a su posibilidad efectiva de cumplimiento, ya que parten de los resultados de los planes y proyectos estratégicos anteriores. Dichos resultados son el insumo fundamental para trazar los objetivos del nuevo horizonte temporal, asegurando la continuidad del trabajo realizado hasta ahora¹³.

EN LA DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS, **ES CLAVE DISTINGUIR ENTRE LOS MEDIOS Y EL FIN. POR EJEMPLO, IMPLANTAR UN PORTAL DE SERVICIOS JUDICIALES NO CONSTITUYE UN OBJETIVO, SINO UN MEDIO. EL VERDADERO OBJETIVO SERÍA MEJORAR LA ACCESIBILIDAD DE LA JUSTICIA PARA PROFESIONALES Y CIUDADANOS, GARANTIZANDO INTERACCIÓN 24/7 EN IGUALDAD DE CONDICIONES A TRAVÉS DE MEDIOS DIGITALES.**

11. Guía de Transformación Digital del Gobierno/Página 36/BID.

12. Guía de Transformación Digital del Gobierno/Página 38/BID.

13. Guía de Transformación Digital del Gobierno/Página 38/BID.

Además, los objetivos se diseñan atendiendo al concepto *SMART*¹⁴, lo cual significa que deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo:

- **Specific:** específico y acorde a la medida en cuestión.
- **Measurable:** medible, es decir, se tiene que poder cuantificar de forma objetiva su nivel de cumplimiento.
- **Achievable:** alcanzable o realista.
- **Relevant:** orientado a los resultados y alineados con las medidas, es decir, relevante para lo que se persigue con el objetivo.
- **Time-bound:** limitado en el tiempo.

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos, es necesario definir indicadores y parámetros que midan cuantitativamente su nivel de ejecución, como porcentajes o escalas numéricas. De esta forma se podrá monitorizar fácilmente la evolución de los objetivos a lo largo del tiempo. Atendiendo al ejemplo expuesto anteriormente, un indicador podría ser el número de trámites en línea habilitados para profesionales y ciudadanos en el plazo de doce meses, o el número de trámites anuales realizados en línea a través del portal de servicios judiciales.

Por tanto, el adecuado seguimiento de los objetivos **se debe realizar a través de los indicadores clave de avance (Key Performance Indicators, KPIs) que permitan identificar en qué punto de la consecución se encuentran, así como evaluar los niveles de avance.** Para la actualización de estos indicadores, es necesario definir los procesos y procedimientos necesarios para la identificación, recopilación y procesamiento de los datos. El establecimiento de los objetivos y de los indicadores es un proceso complejo que puede requerir varios niveles jerárquicos de indicadores.

Por otro lado, **en esta fase no se debe olvidar los beneficios vinculados a cada objetivo**, de modo que se pueda trazar claramente los aspectos que mejorarán en la Administración de Justicia conforme se vayan completando total o parcialmente los objetivos.

14. Guía de Transformación Digital del Gobierno/Página 40/BID.



EJEMPLO DE ELABORACIÓN DE AGENDA DIGITAL:



Fernando

CIO de la Dirección TIC del Organismo Judicial del país A.

Fernando, CIO de la Dirección TIC del Organismo Judicial del país A está elaborando la Estrategia de Transformación Digital de dicha Administración. Una vez realizado el diagnóstico de la situación de la institución y acordados la misión, visión y los valores de la Estrategia, procede a elaborar la Agenda digital.

Para diseñar la Agenda digital, Fernando **empleará como punto de partida la Estrategia anteriormente aprobada para definir los objetivos de transformación digital de la justicia. Analizará sus ejes estratégicos que servirán como base para fijar los objetivos de transformación digital de la nueva Agenda digital.**

Al analizar la Estrategia anterior, se ha identificado que uno de los ejes de este documento, que ya no está vigente, es “el fortalecimiento de la estructura institucional del Organismo Judicial”. Para abordar este eje, uno de los **objetivos que Fernando diseña es “implantar en la Administración de Justicia una cultura de Justicia Digital”**, ya que esto contribuirá a reforzar la estructura institucional del Organismo Judicial.

Una vez definido el objetivo, se diseñan los indicadores que permitirán monitorizar su cumplimiento. Un indicador de este objetivo puede ser **“el número anual de acciones formativas impartidas en un plazo de 12 meses”**.

Una vez definidos los objetivos de transformación digital, Fernando pensará cómo dar respuesta a los mismos y diseñará programas estratégicos que contienen las distintas iniciativas.

Una vez elaborados los programas, Fernando creará un **diagrama que muestre la relación de los programas estratégicos con cada objetivo de la Agenda digital**:

PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

- 1

Designación de un órgano de gobernanza y dotación de los medios necesarios
- 2

Creación de un marco normativo de las TIC de la justicia
- 3

Gestión del cambio integral en la Administración de Justicia
- 4

Dotación de puesto de trabajo móvil a los usuarios de la Administración de Justicia
- 5

Adquisición y puesta en servicio de la infraestructura tecnológica
- 6

Implantación completa del Expediente Judicial Electrónico

	Objetivo 1 Reforzar el liderazgo del proceso de transformación digital	Objetivo 2 Ofrecer seguridad jurídica en el empleo de las TIC de la justicia	Objetivo 3 Implantar en la Administración de Justicia una cultura de Justicia digital	Objetivo 4 Conseguir que los usuarios de la Administración de Justicia trabajen en digital	Objetivo 5 Reducir los tiempos de tramitación judicial a través de la gestión digital del expediente
1	X				
2		X			
3	X				
4				X	X
5				X	X
6				X	X



REFERENCIAS INTERNACIONALES PARA LA ELABORACIÓN DE LA AGENDA DIGITAL:



Comisión Europea: Plan de Gestión 2023 de la Dirección General de Justicia¹⁵. La misión de esta Dirección General es defender y reforzar los derechos de las personas que residen en la Unión Europea, donde quiera que se encuentren y con independencia de que actúen como ciudadanos, empresarios o trabajadores.



Estados Unidos: *Digital Government Strategy*¹⁶. La estrategia digital del Gobierno de los Estados Unidos, creada por el Departamento de Estado, responde a la petición de construir un Gobierno Digital del siglo XXI que preste mejores servicios digitales al pueblo estadounidense.



España: la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial¹⁷ (IA) tiene como objetivo establecer un marco de referencia para promover el desarrollo de una IA inclusiva, sostenible y centrada en la ciudadanía.



Naciones Unidas: *E-Justice Digital transformation to close the justice gap*¹⁸. Este documento examina las oportunidades y los riesgos de la justicia electrónica desde la óptica del desarrollo, ofreciendo parámetros concretos para una digitalización responsable en el sector jurídico, e ilustra las tendencias emergentes de la digitalización en el ámbito judicial en los últimos años.

15. *Management Plan 2023*, Comisión Europea.

16. *Digital Government Strategy*/US Department of State.

17. Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial/Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública.

18. *E-Justice Digital transformation to close the justice gap*/ONU.

1.1.2 HOJA DE RUTA

Después de haber definido la Agenda digital, se elabora la **Hoja de Ruta**, que contiene distintos programas estratégicos con iniciativas específicas para alcanzar los objetivos fijados previamente en la Agenda digital. Estos programas están planificados temporalmente en un cronograma que detalla la ejecución de las iniciativas¹⁹.

La Hoja de Ruta define las acciones que es necesario llevar a cabo para alcanzar cada objetivo. Es importante **tener en cuenta que estas acciones pueden contribuir a la consecución de una pluralidad de objetivos, por lo que a la hora de su definición es importante tener una visión holística del impacto de dichas acciones en la transformación digital global de la justicia**. Por ello, los programas estratégicos pueden abordar uno, varios o todos los objetivos establecidos en la Agenda digital. En este último caso, se tratan de programas estratégicos transversales.

Con respecto a la definición de los programas e iniciativas, es **recomendable que tengan un nivel de concreción adecuado que aclare las acciones a realizar, pero dejando, al mismo tiempo, cierta flexibilidad en cuanto a la metodología** adoptada para llevarlas a cabo. Por ejemplo, una iniciativa puede ser la implementación de un Centro de Operaciones de Seguridad (SOC) en la Administración de Justicia. Esta iniciativa especifica qué hay que hacer, pero deja abierta la posibilidad de implementarla a través de múltiples vías sin imponer una fórmula concreta.

Otro aspecto relevante es que **las acciones se estructuren en el cronograma de manera coherente desde el punto de vista tecnológico, normativo y de gestión del cambio**. Por ejemplo, desde la perspectiva de la coherencia tecnológica, no tendría sentido establecer en el cronograma la preferencia de implantar un chatbot dotado de IA antes de la implantación de un sistema de gestión de casos. Es fundamental primero sentar las bases de la transformación digital con la tramitación judicial electrónica y luego pasar a tecnologías más avanzadas.

Además, es importante tener **los plazos de ejecución de las acciones previstas en el cronograma realistas. Deben adaptarse a las capacidades técnicas, organizativas y presupuestarias** de la Administración de Justicia y de las Administraciones incluidas en el alcance de la Estrategia. **Los plazos fijados en la Hoja de Ruta deben estar alineados con los demás planes de desarrollo de la Estrategia**. Por ejemplo, si en la Estrategia de Transformación Digital de la Justicia se plantea un plazo de ejecución para la iniciativa de la implantación del *Hub* de interoperabilidad, el Plan de Interoperabilidad deberá asignar el mismo plazo a esta acción para garantizar la coherencia entre ambos documentos.

19. Guía de Transformación Digital del Gobierno/Página 36/BID.

En el cronograma se recomienda programar primero las iniciativas de implantación de la infraestructura tecnológica. Posteriormente, se deben programar el resto de las iniciativas tecnológicas que dependen de la infraestructura para poder funcionar. Esto se debe a que la infraestructura provee las comunicaciones, el almacenamiento, la computación y la interoperabilidad necesarias para que los sistemas y aplicaciones estén operativas.

Con respecto a las iniciativas relacionadas con la normativa y la gestión del cambio, también es recomendable ponerlas en marcha en la primera etapa del cronograma, antes de la implantación de las herramientas y soluciones tecnológicas. El objetivo de este enfoque es asegurar que los usuarios tengan los conocimientos de cómo usarlas y la seguridad jurídica necesaria para que, una vez que estén en funcionamiento, puedan ser utilizadas de forma eficaz y con todas las garantías. Por ejemplo, si se implanta un sistema de grabación de salas de audiencias para las audiencias virtuales, pero no se capacita a los empleados públicos del juzgado de cómo usar este sistema, y además no existe una norma que regule las audiencias virtuales, aunque el sistema ya esté implantado, los usuarios no sabrán cómo emplearlo y no habrá una norma que ampare legalmente su uso, corriendo el riesgo de que se invaliden las audiencias celebradas por este medio.



REFERENCIA INTERNACIONAL PARA LA ELABORACIÓN DE LA HOJA DE RUTA:



Estados Unidos: *Estados Unidos: Department of Justice Digital Strategy*²⁰. Esta Estrategia se elaboró en cumplimiento de un memorando de la Casa Blanca y de la Estrategia de Gobierno Digital, referida en el punto anterior.

20. DoJ Digital Strategy/ US Department of Justice.



EJEMPLO DE ELABORACIÓN DE HOJA DE RUTA:



Fernando

CIO de la Dirección TIC del Organismo Judicial del país A.

Fernando, una vez que ha elaborado la Agenda digital, procede a diseñar la Hoja de Ruta. Para ello, determinará qué iniciativas se deben incluir dentro de cada programa estratégico. Con este fin, **se puede elaborar una ficha en la que se defina en qué consiste el programa, su impacto esperado y las iniciativas que se incluirán dentro del mismo:**

PROGRAMA 3

Gestión del cambio integral en la Administración de Justicia

Explicación

Concienciación, formación y acompañamiento a los empleados públicos del Organismo Judicial del país A en el empleo de las TIC de la justicia y en aspectos relevantes de la transformación digital a través de la capacitación, la comunicación y la asistencia al usuario.

Impacto esperado

1. Conocimiento y entendimiento de la Justicia Digital por los empleados públicos del Organismo Judicial.
2. Reducción de la resistencia al cambio de los empleados públicos del Organismo Judicial.

Iniciativas incluidas y planificación temporal prevista

INICIATIVA	De 0 a 6 meses	De 7 a 12 meses	De 13 a 18 meses

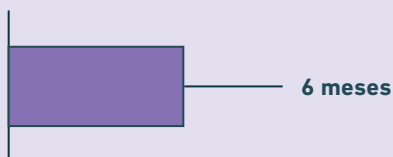
Iniciativa 1

Capacitar a los formadores de la Escuela Judicial en las TIC de la Justicia Digital y en la cultura digital.



Iniciativa 2

Definir acciones formativas virtuales y presenciales en los juzgados de forma semanal.



Iniciativa 3

Crear una red de dinamizadores de la transformación digital que tutoricen y den soporte a los empleados públicos en el empleo de las TIC.



Posteriormente, **Fernando** analizará el orden en el que se llevará a cabo la implantación de las distintas iniciativas durante la vigencia de la Estrategia, el cual se reflejará en un cronograma temporal.

En esta acción es importante tener en cuenta el principio de gradualidad y la coherencia tecnológica en la planificación temporal de cada iniciativa:

INICIATIVAS	2ª S 23	1ª S 24	2ª S 24	1ª S 25	2ª S 25
Iniciativa 1 Capacitar a los formadores de la Escuela Judicial en las TIC de la Justicia Digital y en la cultura digital.					
Iniciativa 2 Definir acciones formativas virtuales y presenciales en los juzgados de forma semanal.					
Iniciativa 3 Crear una red de dinamizadores de la transformación digital que tutoricen y den soporte a los empleados públicos en el empleo de las TIC.					

1.1.3 ESTRATEGIA TECNOLÓGICA

Para poder abordar con garantías una transformación digital de la Administración de Justicia y ejecutar la Estrategia de Transformación Digital de la Justicia, es preciso asegurarse de que **la unidad de TI** competente esté **preparada tecnológicamente** para afrontar el reto. Las adaptaciones que haya que acometer deben basarse en el seguimiento de una **estrategia tecnológica**, que, de no existir, es necesario elaborar.

La tecnología no solo soporta las operaciones diarias, sino también impulsa la innovación, mejora la eficiencia y crea nuevas oportunidades en los procesos operativos organizativos, concretamente, en la forma en la que los empleados públicos de los juzgados realizan sus funciones, así como en la forma en la que los usuarios se relacionan con la justicia. Sin embargo, para que la tecnología cumpla estas funciones, debe estar **alineada con la estrategia global** de Justicia que exista en el país.

La estrategia tecnológica debe servir como una hoja de ruta para adoptar, implementar y gestionar las tecnologías en el ente rector de la transformación digital judicial. Esta hoja de ruta debe estar estrechamente **conectada con los objetivos y metas estratégicas del sistema judicial**, asegurando que cada inversión tecnológica y cada proyecto e iniciativa de TI contribuyan de manera directa o indirecta al logro de los objetivos generales definidos.

En este contexto, es de especial relevancia que, para alcanzar los resultados deseados del uso de las TIC, las instituciones deben robustecer sus estrategias, estructuras, procesos y herramientas fundamentales y enfrentar un cambio cultural inherente a este proceso. Esto implica una evolución hacia un modelo operativo flexible y capaz de adaptarse de manera continua a las transformaciones impulsadas por las TI.

La materialización de los beneficios previstos va más allá de la simple adopción tecnológica; es un proceso integral que requiere la sincronización de diversas áreas organizativas. Desde la estrategia hasta la ejecución, pasando por las estructuras internas y las herramientas utilizadas, todas deben estar alineadas para respaldar la misión de la institución. Al mismo tiempo, el cambio cultural es un componente crucial. Adoptar una mentalidad flexible y adaptable es esencial para abrazar la dinámica cambiante de la tecnología y convertirla en una ventaja competitiva. Esta transformación integral asegura que las instituciones no solo adopten las TIC, sino que también las utilicen para mejorar de manera significativa sus operaciones y su capacidad de respuesta en un entorno en constante evolución.

El fortalecimiento de las TIC en una organización pública adquiere un papel fundamental en la búsqueda de mejoras integrales. Esta iniciativa no solo incide en la eficiencia operativa, sino que también impacta en áreas vitales como la transparencia, la rendición de cuentas, la toma de decisiones y la participación ciudadana. La introducción de soluciones tecnológicas avanzadas contribuye a una mayor eficiencia en los procesos administrativos y operativos. Al mismo tiempo, impulsa la transparencia al facilitar el acceso a la información clave y la trazabilidad de las acciones gubernamentales. La rendición de cuentas se fortalece al contar con registros digitales precisos y auditables, que permiten una supervisión más efectiva.

A su vez, el fortalecimiento de las TIC también afecta positivamente la gestión de los recursos públicos. La tecnología bien implementada puede optimizar el gasto público, alineándolo de manera más eficiente con las prioridades y necesidades de la población. Además, el uso de las TIC favorece la toma de decisiones informadas, respaldadas por datos actualizados y análisis en tiempo real. Esto resulta en decisiones más acertadas y estratégicas. La participación ciudadana se ve potenciada al ofrecer canales digitales para involucrar a la sociedad en procesos y políticas públicas.

Un mejor funcionamiento de las TIC en el sector público trasciende lo tecnológico y se convierte en un catalizador para una administración más eficaz, transparente y participativa, reafirmando su impacto positivo en el bienestar y el progreso de la sociedad en su conjunto. Esta dinámica resalta la necesidad de **enfocarse en el establecimiento de procesos, mecanismos y metodologías eficientes para determinar qué recursos e iniciativas de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) deben implementarse**, así como para definir cómo y quiénes deben participar en estas decisiones. Como resultado, el **uso de metodologías y marcos de trabajo, como COBIT²¹, TOGAF²², ITIL²³ o PMBOK²⁴**, que son algunas de las más conocidas entre otras muchas que apoyen al Gobierno TIC corporativo emerge como un factor clave para el éxito de las organizaciones en su estrategia de digitalización y es un factor clave para tener en cuenta por las personas que definen estas estrategias²⁵. El Gobierno de las TIC en la organización, respaldado por estos enfoques, emerge como un elemento esencial para el éxito en la estrategia de digitalización de las organizaciones. Estas **metodologías proveen pautas claras y estructuras robustas que guían la toma de decisiones** en torno a las iniciativas tecnológicas. Al aprovechar las mejores prácticas y principios establecidos en estos marcos, las organizaciones pueden optimizar sus inversiones en TIC, mitigar riesgos y mejorar la alineación de sus esfuerzos con los objetivos generales de la empresa.

La elección de la estrategia en Tecnologías de la Información y la planificación de su implementación estratégica desempeñan un papel clave en la integración fluida de sistemas informáticos y procesos organizacionales. Además, este enfoque eficiente también contribuye a la entrega puntual de proyectos de TI y su cumplimiento presupuestario, en última instancia, fortaleciendo la alineación estratégica de las TIC con los objetivos del negocio. Una estrategia TIC bien implementada guía la dirección de las inversiones tecnológicas, considerando no solo las necesidades actuales, sino también las perspectivas a largo plazo. La planificación meticulosa de la implementación estratégica asegura que los sistemas informáticos se integren armónicamente con los procesos de la organización, generando sinergias y optimizando la eficiencia operativa.

21. COBIT | *Control Objectives for Information Technologies* | ISACA

22. TOGAF | www.opengroup.org

23. *What is ITIL®?* | Axelos

24. *PMBOK Guide* | *Project Management Institute* (pmi.org)

25. Joshi, A., Benitez, J., Huygh, T., Ruiz, L., & De Haes, S. (2022). *Impact of IT governance process capability on business performance: Theory and empirical evidence*. *Decision Support Systems*, 153, [113668]. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113668>

Uno de los logros más significativos que persigue este enfoque es la alineación estratégica de las TIC con los objetivos generales de la organización. Al asegurarse de que las decisiones y la implementación de tecnologías reflejen las metas de la organización, se crea un ambiente en el que la inversión en TIC es percibida como una oportunidad para mejorar el servicio público, tanto por parte de los empleados públicos, como por la sociedad en su conjunto.

Diversos estudios han confirmado empíricamente que la gobernanza de las TIC contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones²⁶, al mismo tiempo que han señalado que una gobernanza de las TIC mal implementada puede generar efectos contraproducentes²⁷. Otro estudio publicado en 2022, realizado en 881 organizaciones de 19 ámbitos diferentes²⁸, concluye que las organizaciones capaces de identificar, diseñar, aplicar un modelo de gobernanza de TIC que implemente sistemas de toma de decisiones, planificación, modernización y prestación de servicios de TIC, mejoran el rendimiento del uso de las tecnologías y, en última instancia, también el rendimiento del negocio. El estudio destaca que la implementación de procesos de toma de decisiones claros y bien definidos en materia de TIC involucra y compromete a los altos directivos de las organizaciones en las decisiones tecnológicas, como cuánto invertir o dónde asignar las inversiones en TI. Estas decisiones son cruciales para mejorar el cumplimiento de los objetivos tecnológicos y, por tanto, un sistema de gobernanza basado en buenas prácticas mejora los resultados en materia de tecnologías de la información.

Por otro lado, se demuestra empíricamente que la mejora en el funcionamiento de TIC tiene un impacto positivo y directo en el rendimiento del negocio. La agilidad de las TI es la base para permitir procesos rápidos y flexibles y respuestas ágiles en las organizaciones, lo que les ayudará a optimizar los costos de los procesos y la cartera de servicios. Un buen rendimiento de las tecnologías de la información de una organización le permite anticipar las tendencias sociales, mejorar el servicio y lograr altos niveles de interacción y satisfacción de los clientes o ciudadanos.

26. Lunardi, G. L., Becker, J. L., Maçada, A. C. G., & Dolci, P. C. (2014). *The impact of adopting IT governance on financial performance: An empirical analysis among Brazilian firms*. *International Journal of Accounting Information Systems*, <https://ideas.repec.org/a/eee/ijoa/v15y2014i1p66-81.html>

27. Pang, M.-S. (2014). *IT governance and business value in the public sector organizations — The role of elected representatives in IT governance and its impact on IT value in U.S. state governments*. *Decision Support Systems*, 59 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167923613003096>

28. Lunardi, G. L., Becker, J. L., Maçada, A. C. G., & Dolci, P. C. (2014). *The impact of adopting IT governance on financial performance: An empirical analysis among Brazilian firms*. *International Journal of Accounting Information Systems*, <https://ideas.repec.org/a/eee/ijoa/v15y2014i1p66-81.html>

Estos resultados son similares a los obtenidos en otros estudios realizados en organizaciones del sector público en Brasil, que concluyen que el rendimiento de las TI está positivamente correlacionado con el rendimiento de la organización en su conjunto. También se destaca que el uso de marcos de gobernanza de TIC ampliamente reconocidos tiene un notable impacto positivo en la eficiencia del Gobierno de TIC²⁹ y en el rendimiento de las tecnologías de la información. Además, los mecanismos de relación entre las TI y otras unidades organizativas son, en el contexto de la gobernanza de las TI, factores determinantes del rendimiento de las TI. Existe, por tanto una evidencia generalizada que indica una correlación positiva entre la calidad de la gobernanza, la gestión de TI y el rendimiento de las organizaciones³⁰.

En el sector público, la atención a una correcta implantación de marcos de trabajo TI se ha intensificado a medida que las administraciones públicas se han ido convirtiendo en organizaciones altamente demandantes de tecnología y generadoras de servicios digitales. Han avanzado hacia procesos de transformación, donde las cuestiones relacionadas con el rendimiento, la transparencia, la calidad del servicio y la eficiencia se han convertido en preocupaciones centrales³¹.

Esto subraya la razón por la cual han surgido numerosos marcos de trabajo para el gobierno y la gestión de las tecnologías de la información, tanto por iniciativas privadas como por organizaciones de estandarización, como ISO³². La presente Guía menciona algunos de ellos a modo ilustrativo, como son el caso de COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*), PMBOK (*Guide to the Project Management Body of Knowledge*), TOGAF (*Open Group Architecture Framework*) e ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), los cuales se han establecido como las referencias más importantes en la industria. Los marcos pretenden asegurar un control efectivo y una optimización de los recursos tecnológicos, garantizar la provisión de servicios informáticos acorde a los requisitos empresariales y capacitar a la alta dirección para tomar decisiones estratégicas relacionadas con las TIC.

29. Heindrickson, G. & Santos Jr, C. (2014). *Information technology governance in public organizations: How perceived effectiveness relates to three classical mechanisms*. *Journal of Information Systems and Technology Management*. <https://www.scielo.br/j/jistm/a/465SmSNq5Np6XTK77GsSqb/?lang=en>

30. Dias, C. M. V. e M., Silva, J. F. & Dias, A. C. A. e M. (2021). *The impact of IT governance and management on the performance of Brazilian public-sector organizations*. <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/17117/9166>

31. Mitra, Sabyasachi & Sambamurthy, V. & Westerman, George. (2011). *Measuring IT Performance and Communicating Value*. *MIS Quarterly Executive*. 10. <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol10/iss1/6/>

32. Algunas de las más relevantes podrían ser:

ISO/IEC/IEEE 24765:2017 - *Systems and software engineering — Vocabulary*

ISO/IEC 33001:2015 - *Information technology — Process assessment — Concepts and terminology*

ISO - ISO 9001 and related standards — *Quality management*

ISO - ISO/IEC 20000 IT service management - *A practical guide*

ISO - ISO/IEC 27000 family — *Information security management*

ISO - ISO 14001 and related standards — *Environmental management*

ISO/IEC 38500:2015 - *Information technology — Governance of IT for the organization*

ISO 21500:2021 - *Project, programme and portfolio management — Context and concepts*

La eficacia de la gobernanza de las TIC, como propone COBIT, se manifiesta en su enfoque en la supervisión y medición de las decisiones. Los procesos de supervisión permiten a los responsables, tanto de TIC como de la organización, evaluar y garantizar la coherencia de las decisiones en TIC con los requisitos de control interno y externo. Esto, a su vez, contribuye a reducir las ineficiencias en los sistemas de TI y a prevenir fallas tecnológicas que puedan impactar en las actividades de la organización. COBIT, al ofrecer un marco de trabajo integral para el gobierno de las TIC, promueve la implementación de métricas que supervisan el rendimiento de los activos y las actividades relacionadas con las TIC. Esta adopción de métricas permite evitar inversiones en tecnología que carecen de eficacia, además de mejorar la relación entre la tecnología y las operaciones comerciales. También potencia el impacto estratégico de las TIC en las funciones nucleares de la organización. Además, COBIT establece una serie de prácticas recomendadas y controles que permiten a los responsables de TI y a la dirección de la organización evaluar y asegurarse de que las decisiones en materia de TI cumplan con los requisitos de control internos y externos. Esto reduce las ineficiencias y los riesgos asociados con la implementación de tecnologías de la información. COBIT es un marco integrador que facilita la integración de cualquier otro marco o norma razonable. Se caracteriza por no ser imperativo ni procedimental en su enfoque. En lugar de imponer, su naturaleza es recomendativa: sugiere en lugar de prescribir. Más allá de establecer reglas rígidas, COBIT señala los resultados deseables y proporciona métodos y métricas para alcanzarlos, sin imponer procedimientos detallados, aunque sí propone un modelo de referencia de procesos.

Este enfoque permite a las organizaciones elegir el camino que mejor se adapte a sus necesidades y contextos específicos, aprovechando los trabajos y esfuerzos previos. COBIT, en su enfoque de gobierno y gestión de las tecnologías de la información, proporciona una estructura que ayuda a separar claramente las responsabilidades y roles entre el nivel estratégico de gobierno y el nivel operativo de gestión. Se definen límites y responsabilidades claros entre los órganos de gobierno y de gestión. Esto evita la concentración excesiva de poder y la falta de supervisión, al tiempo que permite que cada nivel se concentre en sus responsabilidades específicas. Esta separación de responsabilidades y roles entre el nivel estratégico de gobierno y el nivel operativo de gestión es crucial para asegurar una toma de decisiones efectiva, una supervisión adecuada y una ejecución eficiente de las actividades de TI.

La toma de decisiones en las organizaciones a menudo se convierte en un proceso complejo, y, en muchos casos, puede resultar impreciso debido al uso de información inconsistente, inoportuna, fragmentada y de baja fiabilidad. Gestionar de manera integral la información relativa al comportamiento y las tendencias de proyectos, programas y portafolios, incorporando datos que abarquen aspectos como alcance, tiempo, costo, riesgos, problemas pendientes y desempeño, simplifica el proceso de toma de decisiones en todos los niveles administrativos. Este enfoque no solo promueve una toma de decisiones más informada y acertada, sino que también fortalece la gobernabilidad dentro de la organización.

Esta gobernabilidad se sustenta en las capacidades y competencias de los distintos ámbitos involucrados, alineándose con las mejores prácticas definidas en la guía *“Guide to the Project Management Body of Knowledge”* (PMBOK). Dicha guía establece principios clave para la gestión efectiva de proyectos y la toma de decisiones basadas en datos confiables y oportunos. Los proyectos y su gestión se desenvuelven en un contexto más amplio que el del propio proyecto. Comprender este contexto resulta fundamental para asegurar que tanto los proyectos como las decisiones tomadas a lo largo de su ciclo de vida estén alineados con los objetivos de la organización. Además, permite garantizar que los proyectos se gestionen conforme a los criterios, procesos y metodologías establecidos internamente en la organización. Esta alineación con el entorno amplio se traduce en una mayor coherencia entre las iniciativas del proyecto y la visión global de la organización, favoreciendo así la obtención de resultados y el aprovechamiento eficiente de los recursos públicos. La dirección de proyectos es un proceso que incluye iniciar un nuevo proyecto, planificarlo, ponerlo en marcha y ejecutarlo, monitorizarlo y medir el avance y el desempeño. Implica identificar los requerimientos del proyecto, establecer sus objetivos, gestionar las limitaciones y las restricciones; todo ello, teniendo en cuenta las expectativas de las partes interesadas. La guía PMBOK establece el estándar para la dirección de proyectos y documenta la información esencial para iniciar, planificar, ejecutar, monitorear y cerrar un proyecto. Esta guía identifica los procesos de dirección de proyectos que han sido reconocidos como buenas prácticas en la mayoría de los proyectos y casos.

El aumento continuo de las inversiones en tecnologías de la información en diversas organizaciones ha generado un escenario en el cual la gestión de infraestructuras y servicios de TI se ha vuelto más compleja. La implementación de un marco de gestión de servicios como ITIL se convierte en un recurso valioso en esta situación. El propósito central de ITIL es difundir las mejores prácticas en la Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información. Esta metodología ha sido diseñada con el propósito de reducir los costos asociados con la provisión y el soporte de los servicios de TI, al mismo tiempo que garantiza que los requisitos de seguridad y las demandas de información sean atendidos de manera efectiva. Además, ITIL se orienta hacia el mantenimiento y la mejora constante de los niveles de confiabilidad, consistencia y calidad en la entrega de servicios tecnológicos. ITIL proporciona un enfoque estructurado y bien definido para la gestión de servicios de TI. A medida que las inversiones en TI crecen, la necesidad de gestionar eficazmente estas inversiones y optimizar su impacto se vuelve fundamental. ITIL ofrece procesos y mejores prácticas para abordar esta complejidad, ayudando a las organizaciones a gestionar de manera más eficiente y efectiva sus infraestructuras y servicios de TI. Con ITIL, las organizaciones pueden sistematizar la gestión de sus servicios de TI, establecer procesos claros para su administración y definir roles y responsabilidades específicos.

Por su parte, una arquitectura empresarial es un marco que ayuda a las organizaciones a comprender y gestionar sus activos empresariales, incluyendo procesos, personas, información, aplicaciones, tecnología y datos. Una arquitectura empresarial bien diseñada permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos estratégicos, mejorar la eficiencia operativa y reducir los riesgos. El objetivo de una arquitectura empresarial es configurar un servicio transversal que dé cabida a perfiles multidisciplinarios y que preste la colaboración necesaria para que las soluciones adoptadas se desarrollen de acuerdo con las necesidades de los usuarios y con los objetivos de la organización, promoviendo la adopción de soluciones globales y homogéneas

en toda la organización. Una arquitectura empresarial bien estructurada permite que la organización se adapte con mayor facilidad a los cambios internos y externos, lo que es especialmente importante en un entorno en constante evolución. TOGAF ayuda a establecer una estructura clara para crear y mantener esta visión integral, lo que permite una comprensión más profunda y precisa de cómo funcionan todos los aspectos de la organización. TOGAF fomenta la comunicación y la colaboración entre los equipos de trabajo al establecer un lenguaje y una estructura comunes para describir la arquitectura empresarial. Esto facilita la comunicación entre departamentos y equipos, lo que puede mejorar la comprensión y la eficacia en la implementación de cambios y proyectos.

Además de las pertinentes implantaciones de metodologías y procesos que se deben realizar en el ámbito del ente rector para llevar a cabo las Estrategias, tanto de Transformación Digital, como la Tecnológica de forma conveniente y coordinada, se deben tomar decisiones importantes que deben enfocar las principales líneas de trabajo de la Estrategia de Tecnología en sí misma. Estos aspectos incluirán, por ejemplo, la **elección de la arquitectura tecnológica, la adopción de *software* libre o propietario, la estrategia de desarrollo interno o externo, así como los procesos para manejar excepciones a las directrices generales de los puntos anteriores.**

La elección entre alternativas para cada aspecto puede ser integral o mixta. **Se suele recomendar un enfoque mixto con criterios de selección claros entre las alternativas**, ya que, ante la diversidad de proyectos e iniciativas en un entorno tan amplio como el sistema judicial, se requiere un entorno tecnológico versátil que dé respuesta a varias necesidades existentes. A continuación, se analizan de forma breve algunos de los aspectos tecnológicos más relevantes que deben incluirse en la estrategia tecnológica:



Arquitectura tecnológica: ***on-premise* o nube**

Una de las decisiones más críticas en la estrategia de tecnología es la elección entre una arquitectura *on-premise* (en las instalaciones del organismo) o en la nube. Ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas, y la elección correcta dependerá de las necesidades específicas de la organización.

- › **On-premise:** Esta opción implica que los servidores, el almacenamiento y otros componentes de infraestructura se mantengan dentro de las instalaciones de la organización. Es ideal para organizaciones que necesitan un control total sobre sus datos y sistemas, especialmente en sectores altamente regulados. Sin embargo, los costos de mantenimiento y actualización pueden ser altos, además de requerir personal altamente especializado.

- › **Nube:** La adopción de la nube permite a las organizaciones acceder a servicios y recursos tecnológicos a través de internet, sin necesidad de mantener la infraestructura física. La nube es ideal para aquellas entidades que buscan escalabilidad, flexibilidad y reducción de costos. No obstante, puede haber preocupaciones en torno a la seguridad de los datos y la dependencia del proveedor de servicios en la nube. La constante y rápida evolución de este modelo de arquitectura tecnológica obliga a revisar si las premisas que tradicionalmente hacen inviable esta alternativa siguen vigentes (menores costos, mejor seguridad, nueva normativa adaptada, tendencia de grandes fabricantes, etc.)



Software libre o propietario

Otra decisión importante en cuanto al uso de tecnología es la elección entre *software libre* y *software propietario*.

- › **Software libre:** Ofrece una mayor flexibilidad, ya que el código fuente está disponible y puede ser modificado según las necesidades de la organización. Además, los costos iniciales suelen ser más bajos. Sin embargo, puede requerir un mayor nivel de soporte técnico interno y no siempre cuenta con el mismo nivel de garantía *que el software* propietario.
- › **Software propietario:** Suele incluir soporte técnico, actualizaciones y garantías de seguridad, lo que puede reducir los riesgos asociados con su uso. No obstante, los costos de licencias pueden ser significativos y la personalización del software es limitada.

La elección entre *software* libre y propietario debe alinearse con las capacidades técnicas internas de la organización, sus necesidades de personalización y su presupuesto.



Desarrollo propio o externalizado

En cuanto al desarrollo de *software* y otras soluciones tecnológicas, las organizaciones deben decidir si realizar el trabajo internamente o externalizarlo.

- › **Desarrollo propio:** Ofrece un mayor control sobre el producto final y permite una mejor alineación con las necesidades específicas de la organización. Sin embargo, puede resultar costoso y consumir mucho tiempo.
- › **Externalización:** Permite a la organización acceder a expertos externos y reducir los costos de desarrollo. Sin embargo, puede acarrear problemas de control y dependencia del proveedor.

La decisión entre el desarrollo propio o externalizado debe considerar factores como el tiempo de entrega, los costos, las capacidades internas y la necesidad de control sobre el producto final.

Estas decisiones son ejemplos de temáticas que deben formar parte de la estrategia tecnológica, que ayudará a alcanzar los objetivos estratégicos definidos. La organización y **los equipos que la componen deben tener las directrices tecnológicas y los criterios claros** para utilizar un enfoque u otro.

No todas las situaciones y proyectos se ajustarán perfectamente a las directrices establecidas en la estrategia de tecnología. Por lo tanto, es esencial establecer **procesos claros para manejar excepciones**. Estos procesos deben permitir una **evaluación rigurosa de las necesidades específicas que justifican la excepción**, garantizando que cualquier desviación de la estrategia general esté justificada y que dicha excepción no comprometa los objetivos estratégicos de la organización, sino que ayude a alcanzarlos de forma más eficaz que siguiendo el criterio general de la estrategia.

La definición y conformación de la estrategia es una tarea compleja y muy demandante en tiempo para los distintos equipos de la Administración de Justicia, pero una vez definida, el trabajo no se puede dar por concluido. Para que una estrategia sea efectiva, es fundamental definir en ella los **mecanismos que permitan su seguimiento, control y adaptación**. Esta premisa es válida en cualquier tipo de estrategia, pero en el campo tecnológico, donde el entorno está en constante cambio, los mecanismos de monitoreo y adaptación de la estrategia son esenciales.

En cuanto al **seguimiento de la estrategia de tecnología**, este debe ser un proceso continuo, por ejemplo, mensual, que implique la revisión regular de las métricas definidas y la identificación de áreas de mejora. En este seguimiento, puede ser preciso adaptar desde cuestiones básicas (priorizar un proyecto, introducir una nueva iniciativa, etc.) hasta cuestiones de mayor relevancia, como adaptar o crear un nuevo objetivo y definir o eliminar métricas.

Estas adaptaciones son necesarias y pueden estar motivadas por cambios internos de la unidad de TI (problemas o modificaciones en proyectos, contratos y presupuesto, capital humano, etc.) o externos (cambios en políticas y prioridades generales del organismo, modificaciones regulatorias, nuevos paradigmas tecnológicos, eventos generales o globales, etc.)

Por tanto, es necesario también definir un proceso para incorporar adaptaciones a la estrategia tecnológica donde se incluyan cuestiones básicas como canales para propuestas de cambio, el proceso de aceptación de cambios, la implementación del cambio y su difusión.

Además de los aspectos mencionados, hay otros factores clave que deben considerarse al desarrollar y ejecutar una estrategia de tecnología: el presupuesto, el personal de la unidad de TI (su número, capacitación, gestión del cambio, etc.) o el apoyo estratégico (el compromiso y la participación de los líderes del sector judicial) destacarían como los factores más relevantes.

La implementación de la estrategia tecnológica implica cambios significativos en la forma en que opera la unidad de TI, orientados sobre todo a la estandarización y a la toma de decisiones ordenada y predecible. La gestión del cambio es crucial para asegurar que estos se implementen eficazmente y que los empleados se preparen para adaptarse a nuevas formas de trabajar. Esto incluye una comunicación clara y continua sobre el propósito y los beneficios de los cambios, así como el apoyo necesario para facilitar la transición.

Por todo lo comentado, se deduce que la creación y ejecución de una estrategia de tecnología es un proceso complejo que requiere una planificación cuidadosa y una implementación rigurosa. Tras un enfoque estructurado que incluye alinearse con la estrategia judicial global, adoptar marcos metodológicos adecuados, definir objetivos, proyectos e iniciativas a implementar y realizar un monitoreo y adaptación continua, los sistemas judiciales de diferentes países se aseguran de que su inversión en tecnología no solo apoye sus operaciones actuales, sino que también impulse su crecimiento y éxito futuro.

1.1.4 PLAN DE REFUERZO INSTITUCIONAL

EL PLAN DE REFUERZO INSTITUCIONAL ES EL DOCUMENTO QUE DETALLA LAS ACCIONES QUE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA Y LAS ADMINISTRACIONES INCLUIDAS EN EL ALCANCE DE LA ESTRATEGIA IMPLEMENTARÁN PARA CONTAR CON UNA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL FUERTE Y ESTABLE, PERMITIENDO ASÍ LLEVAR A CABO EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA. EL **OBJETIVO PRINCIPAL DE ESTE PLAN ES ABORDAR LAS DEFICIENCIAS, DEBILIDADES O DESAFÍOS ESPECÍFICOS QUE PUEDAN ESTAR AFECTANDO LA EFICIENCIA, LA EFECTIVIDAD, LA GOBERNABILIDAD O LA CAPACIDAD DE LA INSTITUCIÓN PARA CUMPLIR CON SUS OBJETIVOS Y METAS.**

Gracias a este Plan, se logra una gobernanza de la transformación digital de la justicia, dotada de las capacidades y competencias necesarias para liderar este proceso de forma sostenible en el tiempo, al contar con los recursos humanos, logísticos y competenciales necesarios para ello.

Este Plan contiene un **análisis de las capacidades técnicas, logísticas, organizativas y de las competencias de las que dispone la Administración de Justicia y las administraciones incluidas en el alcance de la Estrategia para llevar a cabo el proceso de transformación digital**. A través de esta evaluación se identificarán las necesidades de los entes administrativos encargados de la transformación digital de la justicia, como, por ejemplo, los entes rectores de la transformación digital o la institución responsable de la capacitación en competencias digitales de los empleados públicos. Se incluirán en el Plan distintas iniciativas organizativas y de refuerzo para que estos entes puedan asumir de forma efectiva el liderazgo de este proceso.

Los **recursos humanos son uno de los ejes de este Plan**. Si del análisis realizado se concluye que la Administración de Justicia o las Administraciones incluidas en el alcance de la Estrategia no cuentan con un número suficiente de empleados públicos para asumir la digitalización de la justicia, o que el personal existente, aunque suficiente en número, no dispone de la cualificación necesaria, el Plan contemplará las acciones necesarias para abordar esta situación. Dichas acciones serán determinar el número de recursos humanos necesarios y las cualificación requeridas, así como proceder con su contratación para asegurar la ejecución estable de los proyectos.

Otro de los aspectos esenciales a abordar en este Plan es **la posición interna que ocupan en el organigrama de esta Administración o Administraciones los entes administrativos responsables de la digitalización de la justicia**. Es conveniente que dichos entes estén posicionados de forma adecuada dentro de la Administración de Justicia o de la Administración correspondiente incluida en el alcance de la Estrategia,

para poder ejercer sus funciones y trasladar las directrices sobre este proceso. Por ello, si se detecta que el posicionamiento de los entes administrativos no les permite desarrollar sus funciones de forma efectiva, se incluirá como iniciativa la reconfiguración de su posición en el organigrama.

Las competencias relativas a la transformación digital de la justicia también son otro de los elementos clave de este Plan. Se analizará el reparto de competencias entre los distintos entes administrativos, y, en caso de detectarse una carencia de competencias o duplicidades, se incluirá como iniciativa el refuerzo competencial o la reasignación de las competencias existentes.



EJEMPLO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE REFUERZO INSTITUCIONAL:



Fernando

CIO de la Dirección TIC del Organismo Judicial del país A.

Después de elaborar la Estrategia de Transformación Digital de la Justicia, Fernando procede a diseñar el Plan de Refuerzo Institucional del Organismo Judicial. El objetivo es establecer un ente rector de la transformación digital con capacidades suficientes para asumir el liderazgo de este proceso.

Para elaborar este Plan, Fernando realiza las siguientes acciones:

Evaluación inicial

- › **Identificación de problemas:** se realiza un diagnóstico de la institución para identificar las áreas que necesitan fortalecimiento. Esto puede abarcar desde las debilidades en la gestión, recursos humanos, procesos, finanzas e infraestructura, entre otros aspectos.
- › **Objetivos claros:** se definen objetivos claros y medibles para el refuerzo institucional, alineados con la misión y visión de la institución.

Análisis y planificación

- › **Identificación de recursos:** se determinan los recursos necesarios, como personal, presupuesto, tecnología y conocimientos, para alcanzar los objetivos establecidos.
- › **Estrategias y acciones:** se diseñan estrategias y acciones específicas para abordar los problemas identificados y alcanzar los objetivos. Esto puede incluir cambios en políticas, procesos, formación de personal, adquisición de tecnología, entre otras medidas.
- › **Planificación de tiempo:** se establece un cronograma detallado que define plazos para cada acción, priorizando las acciones críticas.

Implementación

- › **Asignación de recursos:** se asignan los recursos humanos y financieros necesarios para implementar las acciones planificadas.
- › **Monitoreo:** se establecen sistemas de seguimiento y monitoreo para evaluar el progreso hacia los objetivos, asegurando el cumplimiento de los plazos establecidos.

Comunicación y participación

- › **Comunicación interna:** es importante que todos los miembros de la institución estén informados sobre el Plan y su progreso. Esto fomenta la participación y facilita la retroalimentación.
- › **Comunicación externa:** es relevante que el resto de los actores relacionados con la justicia conozcan las acciones de refuerzo institucional que se están llevando a cabo.

Evaluación y ajustes

- › **Evaluación continua:** se realizan evaluaciones periódicas para medir el impacto de las acciones implementadas en relación con los objetivos establecidos.
- › **Ajustes:** en ocasiones es necesario ajustar el Plan en función de los resultados obtenidos y de los cambios en el entorno.

Documentación

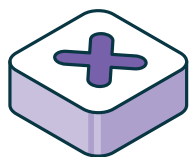
- › **Registro de toda la información:** consiste en documentar todas las etapas del proceso, desde la evaluación inicial hasta los resultados finales.
- › **Lecciones aprendidas:** se documentan las lecciones aprendidas y las mejores prácticas para futuros proyectos de refuerzo institucional.
- › **Informe final:** se genera un informe final que resume los logros y los resultados obtenidos a lo largo del proceso de refuerzo institucional.

1.1.5 PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

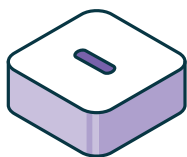
EL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS DETALLA LA METODOLOGÍA QUE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA Y OTRAS ENTIDADES DENTRO DE LA ESTRATEGIA USARÁN PARA **IDENTIFICAR, EVALUAR, CONTROLAR Y GESTIONAR LOS RIESGOS EN SU PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL**. SU OBJETIVO PRINCIPAL ES AYUDAR A ANTICIPAR, COMPRENDER Y GESTIONAR LOS RIESGOS DE MANERA EFICAZ, MINIMIZANDO SU IMPACTO NEGATIVO Y MAXIMIZANDO LAS OPORTUNIDADES.

Para la elaboración de este Plan, se recomienda emplear metodologías ya contrastadas como el **sistema MAGERIT**, que implementa un sistema de análisis y gestión de riesgos de las TIC³³.

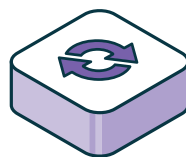
Es importante tener en cuenta que el **riesgo cero no existe** y, por lo tanto, no se puede eliminar la probabilidad de que el riesgo se materialice en su totalidad. No obstante, **se recomienda que este Plan adopte un enfoque proactivo**, basado en la identificación anticipada de los riesgos y en la implementación de todas las acciones posibles para prevenir su materialización y mitigar cualquier daño a la Administración de Justicia y a las Administraciones incluidas en el alcance de la Estrategia. La metodología establecida en este Plan debe prestar especial atención a la gestión del riesgo, eligiendo la estrategia específica para cada elemento identificado, tal como:



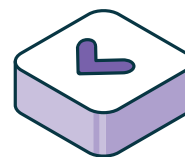
Cancelar el riesgo



Mitigar el riesgo



Transferir el riesgo



Aceptar el riesgo

Se pueden utilizar tales técnicas como el análisis costo-beneficio. A partir de este análisis, se deberá desarrollar un plan de contingencia claro en caso de que alguno de los riesgos se materialice.

33. MAGERIT/Administración Electrónica de España (PAE).

Además, cabe destacar que la gestión de riesgos es un proceso continuo y evolutivo. Los riesgos pueden cambiar con el tiempo, por lo que el Plan de Gestión de Riesgos debe ser flexible y capaz de adaptarse a nuevas amenazas y oportunidades. La colaboración y la participación activas de las partes interesadas son esenciales para el éxito de este Plan.



REFERENCIAS INTERNACIONALES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS:



Unión Europea: el Marco de Gestión de Riesgos y Evaluación de Riesgos (RM/RA) de la Agencia de la Unión Europea para la Ciberseguridad (*European Union Agency for Cybersecurity*, ENISA)³⁴ proporciona una importante visión integral del contenido relevante encontrado en la literatura relacionada con el panorama de las ciberamenazas en Europa.



Estados Unidos: el *Public Safety Risk Assessment Clearinghouse (PSRAC)*³⁵ proporciona información basada en pruebas sobre cómo utilizar las evaluaciones de riesgos de forma eficaz y adecuada para construir familias y comunidades seguras.

34. Risk Management/Risk Assessment (RM/RA) Framework/European Union Agency for Cybersecurity.

35. Public Safety Risk Assessment Clearinghouse/US. Department of Justice.



EJEMPLO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS:



Fernando

CIO de la Dirección TIC del Organismo Judicial del país A.

Fernando está elaborando un Plan de Gestión de Riesgos de las TIC en el ámbito de la justicia. Su objetivo principal es manejar los riesgos inherentes a una infraestructura, las soluciones y los servicios digitales estratégicos para el país, especialmente los relacionados con la Administración de Justicia.

Para elaborar este Plan, Fernando realiza las siguientes acciones:

- › **Establecer el contexto:** en esta etapa, se describe el contexto en el que opera la Administración de Justicia y se establecen los límites y el alcance del Plan de Gestión de Riesgos. Esto puede incluir una visión general de esta Administración, sus objetivos, los proyectos o actividades específicas a los que se aplica el Plan.
- › **Identificar los Riesgos:** en esta fase, se realiza una revisión exhaustiva de la Administración de Justicia y de las Administraciones incluidas en el alcance de la Estrategia. Se analizan principalmente sus actividades y procesos para identificar los riesgos potenciales. Esto puede implicar la colaboración con expertos y la revisión de documentos y datos relevantes. Posteriormente, los riesgos identificados se clasifican en diferentes categorías. Por ejemplo, se pueden identificar los riesgos inherentes a cada dimensión de la transformación digital de la justicia y, dentro de estas, se crean subgrupos de categorías de riesgos.

- › **Evaluar los riesgos:** se evalúa la probabilidad y el impacto de cada riesgo identificado. Esto puede realizarse utilizando métodos cualitativos (evaluación basada en juicio de valor) o cuantitativos (evaluación basada en datos y métricas). Con este fin, se podrán crear cuadros de mando que contengan de forma estructurada los datos relativos a los riesgos identificados. Esta tecnología permitirá un seguimiento exhaustivo de los mismos. Además, se clasifican los riesgos en función de su gravedad y prioridad.
- › **Desarrollar estrategias de mitigación:** en esta etapa, se desarrollan estrategias para reducir la probabilidad o el impacto de los riesgos identificados. Esto puede incluir medidas preventivas, acciones de contingencia o estrategias de transferencia de riesgo.
- › **Plan de implementación:** se define un plan de acción que detalle las medidas de mitigación para cada riesgo, incluyendo los plazos, los responsables y los recursos necesarios.
- › **Monitoreo y control:** se establece un sistema de monitoreo continuo para supervisar los riesgos y las medidas de mitigación implementadas. Esto puede incluir la revisión periódica de indicadores clave de riesgo.
- › **Comunicación y reporte:** se define cómo se comunicará la información sobre los riesgos y las medidas de mitigación a las partes interesadas internas y externas.
- › **Formación y concientización:** se ofrece formación y capacitación a los empleados y las partes interesadas relevantes para asegurar que comprendan el Plan de Gestión de Riesgos y sus responsabilidades dentro del mismo.
- › **Revisión y mejora continua:** se realizan revisiones periódicas del Plan para evaluar su efectividad. Además, el Plan se ajustará según sea necesario para abordar los cambios en el entorno y en los riesgos identificados.
- › **Documentación:** se documentan todos los aspectos del Plan de Gestión de Riesgos, incluyendo los riesgos identificados, las estrategias de mitigación, los informes y las revisiones.

1.1.6 PLAN FINANCIERO Y DE COMPRA PÚBLICA

Otro aspecto fundamental de cualquier proceso de transformación digital de la justicia es asegurar que el ente rector o entes rectores de la transformación digital encargados de liderar dicho proceso tengan la asignación presupuestaria adecuada. Esto garantiza que puedan llevar a cabo la digitalización de la justicia con independencia orgánica y funcional, ajustando esta dotación según las necesidades que se identifiquen en el Plan. Para ello, es necesario elaborar un Plan financiero y de compra pública integral, organizado y detallado que permita alcanzar los objetivos establecidos previamente, así como los plazos, costos y recursos necesarios.

EL PLAN FINANCIERO Y DE COMPRA PÚBLICA CONTIENE EL **CONJUNTO DE ACCIONES DISEÑADAS PARA GESTIONAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL ENTE RECTOR O ENTES RECTORES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL QUE LIDERAN LA ESTRATEGIA. SU OBJETIVO ES LOGRAR UN USO EFICIENTE DE LOS FONDOS PÚBLICOS Y ALCANZAR METAS Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ESTE PLAN GARANTIZARÁ QUE LOS RECURSOS PÚBLICOS SE UTILICEN DE MANERA EFECTIVA Y QUE LAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS SE IMPLEMENTEN DE MANERA EFICIENTE Y TRANSPARENTE.**

Dicho Plan estará alineado con los objetivos de la Estrategia de transformación digital, la cual tendrá entre sus metas **la racionalización del uso de los recursos públicos** y la promoción del uso agregado de los servicios existentes siempre que sea posible. También se apostará por la interoperabilidad de los medios electrónicos y la prestación conjunta de servicios, con un enfoque en la **eficiencia financiera**. Esto se logra fácilmente y a menor costo mediante la implementación de los servicios compartidos. Por lo tanto, este Plan se centra en una **gestión responsable de los recursos**, buscando **reorientar el gasto según la estrategia definida** para conseguir mejores resultados en la medida de lo posible.

Para la elaboración de este Plan, se han de tener en cuenta conceptos como:

- **Capex:** son los gastos de capital que se realizan para conseguir activos que generen un beneficio a la organización.
- **Opex:** son los gastos de operación de la organización, tales como salarios para los empleados, gastos de alquiler, suministros de oficina, consultoría, etc.

Este Plan debe incluir tanto las inversiones como los gastos que se requieren para implementar la Estrategia de transformación digital. Adicionalmente, debe contabilizar los ahorros obtenidos a través de los beneficios derivados de la consecución total o parcial de los objetivos.

Asimismo, **se recomienda que este Plan establezca un escenario que permita la sostenibilidad del sistema mediante proyecciones de costos derivados de la operación de la administración transformada.** Estas proyecciones pueden servir como insumo para valorar decisiones de la propia Estrategia, como, por ejemplo, optar por una infraestructura propietaria u optar por una nube público-privada.

Además, se recomienda que este Plan identifique los mecanismos de compra pública disponibles para realizar las adquisiciones necesarias. Debe explorar la posibilidad de colaboración público-privada, el uso de empresas públicas, etc., de forma que se puedan optimizar y perfeccionar los tiempos y los procedimientos de contratación.

Adicionalmente, cabe destacar que **la transformación orientada al uso compartido de medios y servicios TIC generales de toda la Administración puede resultar en un gasto reducido.** Esto facilitará la implementación de los proyectos definidos en la Estrategia de transformación digital con relativa estabilidad presupuestaria. Por ejemplo, si un país ya dispone de un servicio de comunicaciones electrónicas para los ciudadanos, desde el ámbito de la justicia se podría aprovechar dicho servicio sin necesidad de invertir en el desarrollo de uno nuevo. Este enfoque está alineado con la visión de la Guía de Transformación Digital del Gobierno, que entiende como una de las funciones del ente rector de la transformación digital promover la reutilización de medios³⁶.

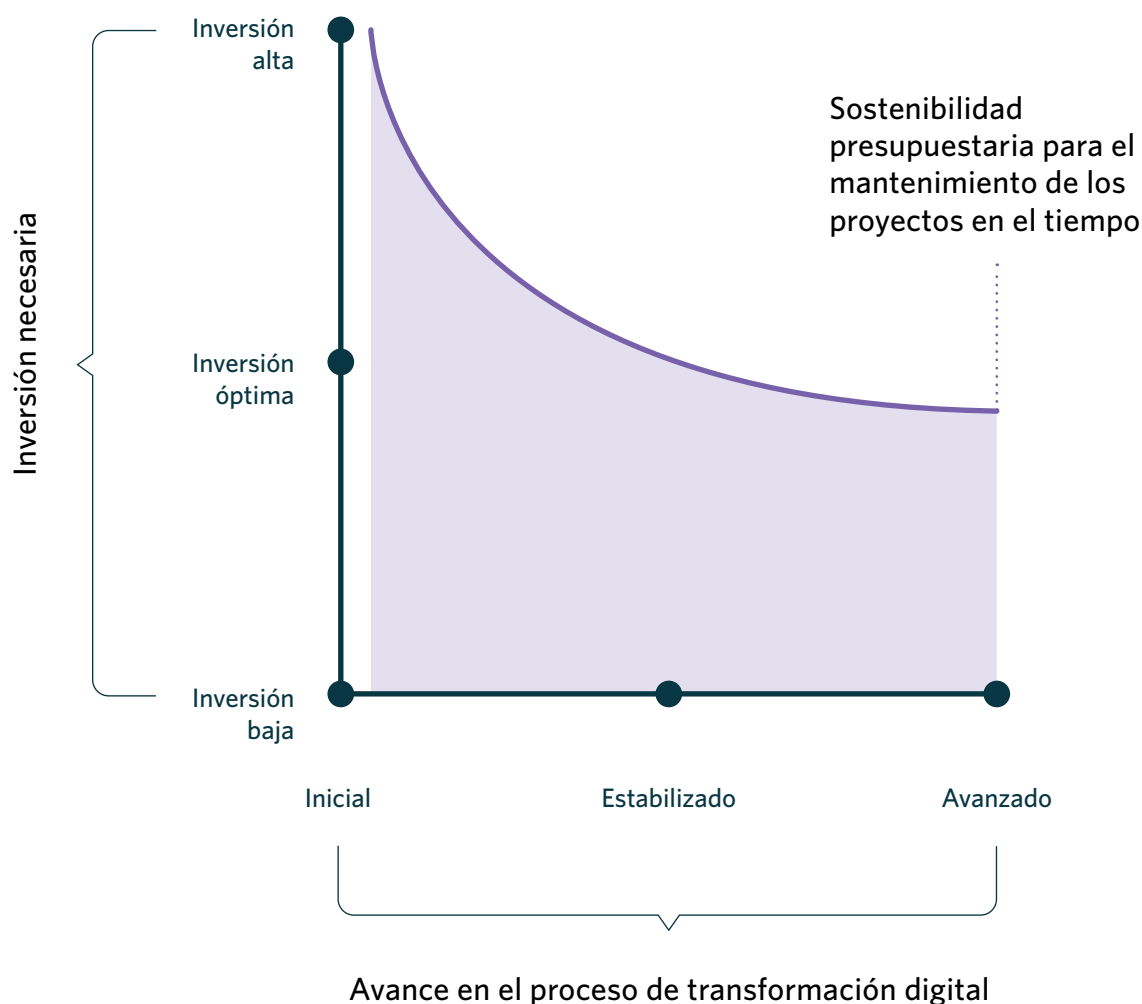
Además, tal como se ha mencionado anteriormente, la transformación digital de la justicia es un proceso que evolucionará progresivamente. Desde la perspectiva financiera, esto implica una necesidad de realizar una **inversión sostenida en el tiempo y equilibrada**, conforme a las necesidades y prioridades de cada etapa.

En este sentido, los procesos de transformación digital suelen requerir una mayor inversión inicial, ya que es necesario adquirir el grueso de la infraestructura y crear toda la estructura organizativa. No obstante, conforme avanza este proceso, el gasto se irá reduciendo hasta alcanzar **un gasto sostenido que permita mantener las infraestructuras y toda la estructura creada previamente**, así como abordar nuevos proyectos.

36. Guía de Transformación Digital del Gobierno/Página 25/BID.

En definitiva, **la inversión presupuestaria se debe ajustar al principio de sostenibilidad**, que implica que los proyectos tecnológicos deben ser sostenibles a largo plazo. Esto no solo implica invertir en el diseño, desarrollo y posterior implantación de un sistema, sino también garantizar su mantenimiento y actualización de versiones periódicas para adaptarlo a los estándares tecnológicos vigentes en cada momento. Por tanto, será necesario que los cargos directivos del ente rector anticipen estas necesidades y ajusten la inversión presupuestaria para cubrir las mismas.

En la siguiente gráfica se puede observar la relación inversamente proporcional entre la inversión necesaria que hace falta acometer y el grado de avance en el proceso de transformación digital de la justicia. Como se observa, en **las fases de menor madurez del proceso, la inversión es mayor y se va reduciendo progresivamente hasta alcanzar un punto óptimo y sostenido en el tiempo**. Sin embargo, dicha inversión puede sufrir variaciones, por ejemplo, si es necesario asumir un proyecto de gran calado cuando el grado de madurez tecnológico ya es elevado.





REFERENCIAS INTERNACIONALES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN FINANCIERO Y DE COMPRA PÚBLICA:



Estados Unidos: las políticas de contratación de la judicatura federal³⁷ describen los procesos de contratación, licitación y otros procedimientos relacionados.



Comisión Europea: el Plan de Acción de la Comisión sobre Contratación Pública³⁸ establece y reúne una serie de acciones concretas para ayudar a los Estados miembros a mejorar el rendimiento tanto de las administraciones como de los beneficiarios a la hora de aplicar la contratación pública en las inversiones de la política de cohesión.



EJEMPLO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE FINANCIERO Y DE COMPRA PÚBLICA:



Fernando

CIO de la Dirección TIC del Organismo Judicial del país A.

Fernando está elaborando el Plan Financiero y de Compra Pública de la Dirección TIC del Organismo Judicial, ya que este ente administrativo lidera el proceso de transformación digital de la justicia.

37. *Procurement Policies/United States Courts.*

38. *Plan de Acción de la Comisión sobre Contratación Pública/Comisión Europea.*

Para elaborar el Plan, Fernando realiza las siguientes actuaciones:

- › **Establecer objetivos y estrategias:** se definen los objetivos específicos que se desean lograr a través de la inversión en las TIC. Es importante que estos objetivos financieros y de inversión estén alineados con los programas e iniciativas incluidos en la Estrategia de transformación digital de la justicia.
- › **Evaluar las necesidades actuales:** se lleva a cabo una evaluación exhaustiva de los sistemas y recursos TIC existentes para identificar las áreas que necesitan mejoras. Además, se identifican los sistemas e infraestructuras obsoletas con el fin de asignar el presupuesto destinado a su renovación.
- › **Definir el presupuesto:** se establece el presupuesto para la inversión en la transformación digital de la justicia, el cual será administrado por el ente rector de la transformación digital. Este presupuesto se dividirá en categorías específicas, como *hardware*, *software*, personal, capacitación y mantenimiento.
- › **Priorizar inversiones:** se priorizan las inversiones en función de su impacto en la consecución de los objetivos. Es conveniente enfocarse en las áreas que ofrecen el mayor retorno de la inversión.
- › **Auditoría y evaluación continua:** se realizan auditorías periódicas para evaluar la eficacia de las inversiones en las TIC, así como los ajustes correspondientes atendiendo a las circunstancias vigentes de cada momento.

1.1.7 PLAN DE CIBERSEGURIDAD

EL PLAN DE CIBERSEGURIDAD **DEFINE LA ESTRATEGIA EN MATERIA DE SEGURIDAD DE LAS TIC DE LA JUSTICIA QUE SE APLICA DE FORMA TRANSVERSAL A TODA LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA Y A LAS ADMINISTRACIONES INCLUIDAS EN EL ALCANCE DE LA ESTRATEGIA.** ESTE DOCUMENTO CONTIENE LAS DIRECTRICES DE ACTUACIÓN NECESARIAS EN MATERIA DE SEGURIDAD DE LAS TIC CON EL OBJETIVO DE APLICAR UN MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN DEL RIESGO ADAPTADO AL ENTORNO ORGANIZATIVO Y TECNOLÓGICO, TANTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA, COMO DEL RESTO DE LAS ADMINISTRACIONES INCLUIDAS EN EL ALCANCE DE LA ESTRATEGIA.

Este Plan contempla la seguridad con un enfoque amplio que abarca a las personas, los procesos y la tecnología, reconociendo que la seguridad de las TIC afecta a todos los ámbitos de la organización. Esto incluye a cada usuario de la Administración de Justicia y de las Administraciones incluidas en el alcance de la Estrategia, quienes aplicarán las medidas técnicas y organizativas contempladas en el Plan en su trabajo diario. También, se adaptan dichas medidas a los procesos internos de trabajo que se siguen en estas Administraciones y se implanta la tecnología que permite detectar y mitigar los riesgos que se puedan producir.

Entre los aspectos clave que se tienen que identificar en el Plan de ciberseguridad se encuentra **la gobernanza de la propia seguridad y cómo esta se estructura en el ente rector de la transformación digital.** Por ejemplo, **la creación de un comité de seguridad que guíe las actuaciones en esta materia apruebe la normativa de seguridad o tome las decisiones de alto impacto durante la gestión de un incidente de seguridad es clave para asegurar un funcionamiento eficaz y eficiente de la ciberseguridad.** En el caso de este ente rector de la transformación digital, es fundamental que los miembros se nombren formalmente, tengan capacidad de actuar y de tomar decisiones, así como de comprometer a las áreas que representen.

Las principales acciones que contempla el Plan de ciberseguridad de las TIC de la justicia serán:

- **Desarrollo y aprobación de un marco normativo de seguridad:** este marco está compuesto por una política de seguridad que establece las pautas para una correcta gestión de la seguridad y que sirve de base para el desarrollo de las futuras normas y procedimientos. Este marco normativo también contiene normas de seguridad obligatorias para todos los usuarios. Para su elaboración hay que tener en cuenta la legislación aplicable sobre la materia en cada país y los estándares nacionales e internacionales.

- **Adecuación de los procesos de la Administración de Justicia y de las Administraciones incluidas en la Estrategia a la normativa de seguridad:** los procesos de trabajo en la Administración de Justicia y en los actores públicos dentro del alcance de la Estrategia deben adaptarse a las directrices marcadas en las normas de seguridad. Para comprobar que esta adecuación se lleve a cabo, se pondrán en marcha auditorías de cumplimiento que evalúen de forma periódica el nivel de adaptación de los procesos internos a las exigencias de las normas.
- **Cultura y concienciación de seguridad:** todos los usuarios de la Administración de Justicia y de las Administraciones incluidas en la Estrategia deben adquirir una cultura de buenas prácticas en materia de seguridad de las TIC y tener conciencia de los potenciales efectos negativos derivados de un uso incorrecto de las herramientas tecnológicas puestas a su disposición. Para ello, se puede crear un Plan de cultura y concienciación que contenga un conjunto de acciones de divulgación del conocimiento en materia de seguridad.
- **Plan de formación en seguridad:** incluye el conjunto de acciones formativas en materia de seguridad de las TIC de la justicia destinadas a todos los usuarios. Este Plan también contempla los medios técnicos y humanos para impartir las sesiones formativas de forma periódica.
- **Revisiones técnicas de seguridad:** esta acción incluye las auditorías técnicas de vulnerabilidades en los sistemas operativos y las comunicaciones. Estas auditorías analizan la problemática de las vulnerabilidades detectadas e incorporan las medidas y estrategias necesarias para mitigarlas.
- **Análisis de riesgos:** se realiza un análisis de riesgos para las TIC de la justicia y se incluye un plan de tratamiento de los riesgos identificados con la finalidad de prevenir su materialización.
- **Marco de desarrollo tecnológico de los sistemas de justicia:** es necesario realizar la mejora continua de los sistemas tecnológicos para adaptarlos a los estándares de seguridad. Esto implica llevar a cabo distintas acciones, tales como la definición y verificación de requisitos y normas de la seguridad de las TIC o la mejora de la disponibilidad y fiabilidad de los sistemas.
- **Creación de un Centro de Operaciones de Seguridad (SOC):** conviene establecer un SOC que contenga los recursos tecnológicos necesarios para detectar, analizar y corregir incidentes de ciberseguridad todos los días del año, las veinticuatro horas del día. Para ello, esta infraestructura de ciberseguridad supervisa y analiza la actividad en redes, servidores, terminales, bases de datos, aplicaciones y páginas web en busca de señales de vulnerabilidad o comportamientos anormales de los sistemas que puedan indicar un incidente de seguridad.



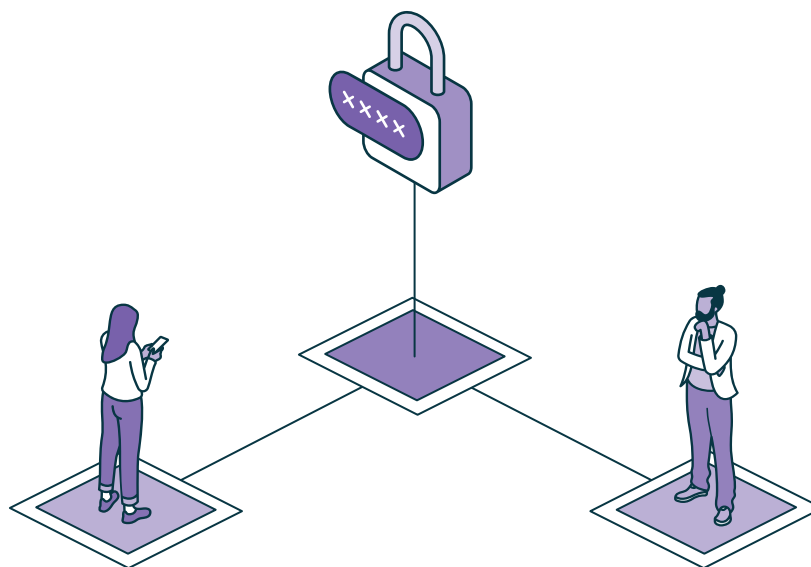
EJEMPLO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE CIBERSEGURIDAD:



Unión Europea: la Estrategia de Ciberseguridad³⁹ abarca la seguridad de servicios esenciales como hospitales, redes de energía y ferrocarriles, así como la seguridad del número cada vez mayor de objetos conectados en los hogares, oficinas y fábricas.



Reino Unido: *National Cyber Strategy 2022*⁴⁰ es un plan diseñado para garantizar que el Reino Unido mantenga su confianza, capacidad y resistencia en este mundo digital en rápida evolución y que siga adoptándose, innovando e invirtiendo para proteger y promover sus intereses en el ciberespacio.



39. *Cybersecurity Policies/Comisión Europea.*

40. *National Cyber Strategy 2022/UK government.*



EJEMPLO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE CIBERSEGURIDAD:



Fernando

CIO de la Dirección TIC del Organismo Judicial del país A.

Para elaborar el Plan de ciberseguridad del Organismo Judicial, Fernando realiza las siguientes acciones:

- › **Evaluación de activos y riesgos:** se identifican y se evalúan los activos digitales críticos de la Administración de Justicia, como los sistemas, datos, aplicaciones y redes. Además, se analizan los riesgos potenciales que podrían afectar a estos activos, incluyendo amenazas internas y externas, vulnerabilidades y posibles consecuencias.
- › **Establecimiento de objetivos:** se establecen objetivos claros de seguridad cibernética que se desean alcanzar. Por ejemplo, proteger los datos confidenciales de los registros judiciales o garantizar la continuidad de los servicios.
- › **Diseño de políticas y procedimientos:** se definen políticas de seguridad cibernética que establecen las reglas y prácticas a seguir en la organización. Estas políticas abarcan aspectos como contraseñas seguras, acceso a datos, uso de dispositivos móviles, entre otros. También se establecen procedimientos específicos para implementar estas políticas y para responder a incidentes de seguridad.
- › **Asignación de recursos:** se determinan los recursos necesarios para implementar y mantener las medidas de seguridad, incluyendo aspectos relacionados con el personal, la tecnología y el presupuesto.

- › **Implementación de medidas de seguridad:** se adoptan medidas de seguridad técnicas, como firewalls, antivirus software, cifrado, autenticación de dos factores y sistemas de detección de intrusiones.
- › **Evaluación de proveedores:** si la Administración de Justicia utiliza servicios de los terceros, se evalúa y se supervisa a los proveedores para garantizar que cumplan con los estándares de seguridad cibernética.
- › **Plan de respuesta a incidentes de ciberseguridad:** se desarrolla un plan de respuesta a incidentes que establece los pasos a seguir en caso de un ciberataque o brecha de seguridad. Esto incluye la notificación de incidentes, la contención, la recuperación y la comunicación con las partes interesadas.
- › **Pruebas y simulacros:** se realizan pruebas y simulacros regulares para evaluar la efectividad de las medidas de seguridad y la preparación del equipo para responder a incidentes.
- › **Documentación y comunicación:** se documentan todas las políticas, procedimientos y cambios realizados en el Plan de Ciberseguridad, y se comunican estos documentos a las partes interesadas.

1.1.8 PLAN DE INTEROPERABILIDAD

Otra de las líneas maestras del proceso de modernización tecnológica de la justicia es **la interoperabilidad, entendida como la capacidad de comunicación y de intercambio automatizado de información entre los distintos sistemas de TIC implantados**. Esto abarca tanto intra-Administración de Justicia (interoperabilidad interna) como entre esta y el resto de los actores con los que se relaciona (interoperabilidad externa).

EL PLAN DE INTEROPERABILIDAD ESTABLECE LAS ACCIONES TÉCNICAS Y ORGANIZATIVAS PARA ASEGURAR QUE LAS TIC EN EL ÁMBITO DE LA JUSTICIA FUNCIONEN DE MANERA EFICIENTE Y SE COMUNIQUEN AUTOMÁTICAMENTE. ES CLAVE PARA LA INTERCONEXIÓN DE SISTEMAS ENTRE TRIBUNALES, EL MINISTERIO PÚBLICO, PROFESIONALES Y OTROS ACTORES. PROMUEVE AGILIDAD, EFICIENCIA, TRANSPARENCIA, REDUCCIÓN DE ERRORES Y MEJOR ACCESO A LA INFORMACIÓN PARA TODAS LAS PARTES INVOLUCRADAS.

El Plan aborda la interoperabilidad desde sus cuatro dimensiones:

- › **Dimensión organizativa:** se fundamenta en las decisiones y acuerdos que los representantes de los distintos actores implicados deben adoptar para que las TIC sean interoperables entre sí. En esta dimensión, una de las acciones más relevantes es la creación del **órgano de gobernanza de la transformación digital** que es el foro que reúne a los representantes de los entes rectores de la transformación digital de la Administración de Justicia, del Ministerio Público y del resto de administraciones involucradas para alcanzar acuerdos de colaboración para conseguir la interoperabilidad de las TIC y dar el impulso de la Administración Judicial Electrónica. Dicho órgano debe contar con la autonomía, competencia y el carácter vinculante de sus decisiones para que su eficacia no se vea limitada.

La dimensión organizativa también implica acciones relacionadas con el acceso y la publicación de servicios de intercambio, la generación de *brokers* de información, la gestión de diferentes proveedores de información, etc.

➤ **Dimensión legal:** se refiere al marco normativo que regula la interoperabilidad de las TIC de la justicia interna y externamente con las TIC del resto de las administraciones públicas. La principal acción que contempla el Plan de Interoperabilidad es la creación de un Esquema de Interoperabilidad y un Esquema de Seguridad desarrollados mediante distintas Guías Técnicas de Interoperabilidad y Seguridad⁴¹, así como las Guías Técnicas de Aplicación⁴² que funcionan como normas técnicas.

Estas normas fijan los requisitos técnicos y los estándares tecnológicos a los cuales deben ajustarse las TIC, respetando el principio de neutralidad tecnológica. Este principio implica que no se impone ninguna tecnología concreta, pero sí se exigen unos requisitos a los que se deben ajustar los sistemas para que puedan intercambiar datos de forma automatizada (**más detalle en la dimensión del marco normativo**).

- **Esquema de interoperabilidad:** es la norma que establece los principios y requisitos de interoperabilidad de las TIC de la justicia con el objetivo de garantizar tanto la interconexión de los sistemas internos de todos los juzgados y tribunales como la interconexión externa de los sistemas de la Administración de Justicia con los de otros actores con los que se relaciona.
- **Esquema de seguridad:** es la norma que establece los principios y requisitos de ciberseguridad de las TIC de la justicia con el objetivo de proteger los activos digitales, la información sensible y la infraestructura de tecnología de la Administración de Justicia.
- **Guías técnicas de interoperabilidad y seguridad:** estas guías están diseñadas para proporcionar directrices y recomendaciones técnicas sobre cómo lograr la interoperabilidad y la seguridad en el ámbito de las TIC. Las guías principales incluyen la Guía de autenticación, certificados y firma electrónica, la Guía del documento judicial electrónico, la Guía del expediente judicial electrónico, la Guía de digitalización certificada de documentos y la Guía de copiado auténtico y conversión.
- **Guías técnicas de aplicación:** las guías técnicas de aplicación se centran en brindar orientación específica sobre cómo aplicar los principios y las normas establecidos en las guías técnicas de interoperabilidad y seguridad. Son, por tanto, un complemento de dichas guías y ofrecen detalles prácticos sobre la implementación de los estándares técnicos y las directrices de seguridad, orientados a casos de uso concretos. Entre ellas se encuentra la Guía técnica de aplicación de la norma técnica de interoperabilidad entre los órganos judiciales y el Ministerio Público, así como entre los órganos judiciales y los colegios profesionales, entre otras.

41. Normativa técnica/Comité Técnico Estatal de la Administración Judicial Electrónica.

42. Normas Técnicas de Interoperabilidad/Administración Electrónica de España.

➤ **Dimensión semántica:** se refiere a la necesidad de que los sistemas utilicen los mismos estándares de datos para que el formato y el significado de la información intercambiada sean uniformes y acordados de forma conjunta por todos los actores. Los componentes principales de esta dimensión son el directorio maestro de datos judiciales y los flujos de tramitación. Además, se requiere la creación de tablas de datos.

- **Directorio maestro de datos judiciales:** es el componente de la infraestructura semántica que actúa como un repositorio centralizado y estructurado de datos, permitiendo compartir e intercambiar información.

Dentro del directorio se almacenan las tablas de datos que recogen la información común en la Administración de Justicia, y la que se refiere a materias sujetas a intercambio de información con los ciudadanos y otras administraciones, así como las definiciones y codificaciones asociadas⁴³.

- **Flujos de tramitación:** se refieren a los procesos y procedimientos que regulan el movimiento y la gestión de los casos judiciales a lo largo de su ciclo de vida en el sistema judicial. Estos flujos describen la secuencia de pasos que deben seguirse para llevar a cabo las distintas etapas de un caso, desde su presentación inicial hasta su resolución final. Gracias a esta infraestructura semántica, los flujos de tramitación se automatizan y sistematizan.

➤ **Dimensión técnica:** comprende la infraestructura tecnológica que posibilita la interoperabilidad entre los sistemas. La principal de estas infraestructuras es el **Hub de interoperabilidad**, que permite que los servicios tecnológicos estratégicos contenidos en dichos sistemas puedan ser compartidos y consumidos por toda la Administración de Justicia. El Hub de interoperabilidad implementará las Guías técnicas y publicará los servicios correspondientes para su futura integración.

43. Tablas de datos maestros/Comité Técnico Estatal de la Administración Judicial Electrónica.



EJEMPLO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE INTEROPERABILIDAD:



Fernando

CIO de la Dirección TIC del Organismo Judicial del país A.

Para elaborar el Plan de interoperabilidad del organismo judicial, Fernando realiza las siguientes acciones:

- › **Identificación de los actores y sus necesidades:** se identifican todos los actores del sistema de justicia y se evalúan las necesidades de interoperabilidad. Para ello, se elabora el mapa de interoperabilidad real de las TIC (AS-IS), que muestra la situación real de las comunicaciones internas entre los órganos judiciales que componen la Administración de Justicia, así como entre la Administración de Justicia y el resto de los actores relacionados con esta Administración.

Una vez se conoce el estado real y actual de la interoperabilidad de las TIC, se elabora el mapa de interoperabilidad conceptual, que refleja la situación ideal de las comunicaciones que deben existir entre el Poder Judicial internamente y entre el Poder Judicial y el resto de los actores relacionados con la justicia (TO-BE).

- › **Definición de objetivos:** se definen los objetivos claros para la interoperabilidad en el sistema de justicia.
- › **Establecimiento de estándares y protocolos:** se definen los estándares de datos y protocolos de comunicación que permitirán la interoperabilidad.
- › **Selección de la tecnología:** se evalúan y se seleccionan las tecnologías que se utilizarán para lograr la interoperabilidad, tales como los sistemas de integración de aplicaciones, servicios web, bases de datos compartidas.
- › **Diseño de arquitectura:** se diseña una arquitectura técnica que permite la interoperabilidad de los sistemas, incluyendo la creación de puntos de acceso y servicios compartidos.

- › **Gestión de datos:** se establecen prácticas y políticas para la gestión de datos, que abarcan desde la estandarización de formatos de datos hasta la clasificación de información y la seguridad de datos.
- › **Seguridad y privacidad:** se implementan medidas de seguridad y privacidad para garantizar la protección adecuada de los datos sensibles. Esto puede incluir la autenticación de usuarios, la encriptación de datos y el control de acceso.
- › **Planificación de implementación:** se desarrolla un plan detallado para la implementación de medidas de interoperabilidad. Esto debe incluir una línea de tiempo, la asignación de responsabilidades y los recursos necesarios.
- › **Evaluación continua:** se establece un proceso de evaluación continua para medir la efectividad de las medidas de interoperabilidad y realizar ajustes según sea necesario.
- › **Cumplimiento normativo:** se verifica si el Plan cumple con todas las regulaciones y estándares legales relacionados con la interoperabilidad, la privacidad y la seguridad de datos.



EJEMPLO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE CIBERSEGURIDAD:



España: el Esquema Nacional de Interoperabilidad⁴⁴ comprende el conjunto de criterios y recomendaciones en materia de seguridad, conservación y normalización de la información, así como de los formatos y aplicaciones que deben ser considerados por las administraciones públicas para asegurar la interoperabilidad en la toma de decisiones tecnológicas.

44. Esquema Nacional de Interoperabilidad/Administración Electrónica de España.

1.1.9 PLAN DE GOBERNANZA DEL DATO

Los datos obtenidos del desempeño de una actividad pública, como es el caso de la Administración de Justicia y del resto de Administraciones incluidas en la Estrategia, se han convertido en un bien público que debe ser conservado, protegido y explorado para dotar a los responsables de las administraciones públicas de información fiable y actualizada. Esto permite tomar decisiones informadas que mejoren las políticas públicas basadas en datos. Además, cumplen otra función esencial que es la de ofrecer a la ciudadanía transparencia en el desempeño de la justicia y en la gestión de los recursos públicos asignados a esta Administración.

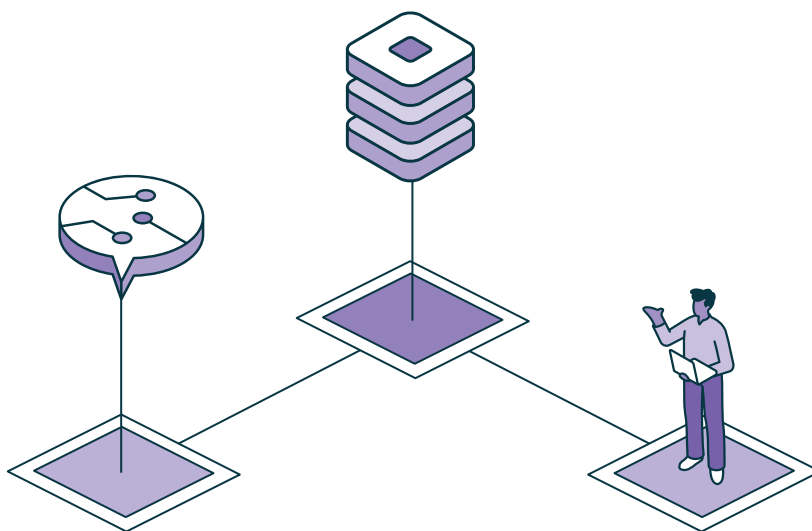
PARA ABORDAR LA GESTIÓN, EXPLOTACIÓN Y EMPLEO DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA Y EN LAS ADMINISTRACIONES INCLUIDAS EN EL ALCANCE DE LA ESTRATEGIA CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA GOBERNANZA, SE CREA **EL PLAN DE GOBERNANZA DEL DATO. ESTE PLAN CONTIENE LAS PRÁCTICAS DISEÑADAS PARA ADMINISTRAR Y CONTROLAR LOS DATOS UTILIZADOS EN EL ÁMBITO DE LA JUSTICIA**, CON EL OBJETIVO PRINCIPAL DE GARANTIZAR LA CALIDAD, CONFIABILIDAD, INTEGRIDAD, SEGURIDAD Y GESTIÓN EFECTIVA DE LOS DATOS JUDICIALES A LO LARGO DE SU CICLO DE VIDA, DESDE LA RECOPIACIÓN HASTA EL ALMACENAMIENTO Y LA DISTRIBUCIÓN.

El Plan de gobernanza del dato debe alinearse con la Estrategia y directrices de la **oficina del dato**, la cual, de no existir, debería ser creada. Esta oficina, formada por perfiles jurídicos y técnicos, establece los objetivos a nivel de datos que se persiguen (KPIs, automatización, predicciones a futuro, etc.) y define y diseña los proyectos que van a ser capaces de obtener datos que contribuyan a dicha estrategia global de datos.

Implantar un Plan de gobernanza del dato resulta fundamental para aprovechar toda la información disponible en la Administración de Justicia y en el resto de las Administraciones incluidas en el Plan. Esto permitirá transformar estos datos en conocimiento útil para el ente rector, facilitando la evaluación del grado de madurez del proceso de transformación digital de la justicia, dando respuesta a la necesidad de **medir dicho proceso mediante indicadores objetivos y fiables**.

ESTE PLAN SE ALINEA CON EL DE INTEROPERABILIDAD, YA QUE PARA UTILIZAR LOS DATOS ES NECESARIO CONTAR CON UN ECOSISTEMA DE INTEROPERABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA. GRACIAS A ESTE ECOSISTEMA, LOS DATOS ESTARÁN DISPONIBLES PARA SU EXPLOTACIÓN. ADEMÁS, SE DEBE CREAR UN **DICCIONARIO DE DATOS JUDICIALES** QUE ORGANICE Y DESCRIBA DETALLADAMENTE LOS DATOS, ACTUANDO COMO UN RECURSO DE REFERENCIA CON DEFINICIONES, DESCRIPCIONES, METADATOS Y OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE.

Desde el punto de vista de soluciones tecnológicas, una de las acciones principales que el Plan aborda es la implantación de los **cuadros de mando**. Se trata de una herramienta que muestra de forma visual, estructurada y fácilmente comprensible los datos de la actividad judicial y cualquier otro tipo de dato relevante del funcionamiento de la Administración de Justicia y otras Administraciones incluidas en la Estrategia. A modo de ejemplo, se puede implementar un cuadro de mando de la actividad judicial. De esta forma, los responsables de la Administración de Justicia pueden observar en tiempo real el nivel de desempeño de cada juzgado y detectar sobrecargas de trabajo u otras situaciones que deben corregirse.



Este Plan debe establecer la metodología a seguir para una gestión homogénea en el ámbito de la Estrategia de transformación digital. Para ello, se puede optar por alguna de las **principales metodologías** utilizadas tanto en el ámbito público como privado, como, por ejemplo:

- **DCAM:** *Data Management Capability Assessment Model*⁴⁵.
- **DAMA:** *Data Management Association*⁴⁶.
- **DGPO:** *Data Governance Professionals Organization*⁴⁷.
- **MAMD:** *Modelo Alarcos de Mejora de Datos*⁴⁸.

Estas metodologías están **orientadas a identificar los diferentes conjuntos de datos y asegurar sus aspectos claves**, tales como su seguridad, cómo se almacenan, como se actualizan en sus versiones, cómo se asegura su calidad, quién es su propietario, etc.

45. DCAM - *Data Management Capability Assessment Model/Data Management Council*.

46. DAMA - *Data Management Association*.

47. DGPO - *Data Governance Professionals Organization*.

48. MAMD - *Modelo Alarcos de Mejora de Datos*.



REFERENCIAS INTERNACIONALES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE GOBERNANZA DEL DATO:



Estados Unidos: en el ámbito sanitario se ha creado el *United States Core Data for Interoperability* (USCDI)⁴⁹ como un conjunto normalizado de clases de datos sanitarios y elementos de datos constitutivos para facilitar el intercambio interoperable de información sanitaria a nivel nacional.



Comisión Europea: la Red de Datos del Ciclo de Vida⁵⁰ se puso en marcha en 2014. Su objetivo es proporcionar una infraestructura global para la publicación de conjuntos de datos del análisis del ciclo de vida (ACV) de calidad garantizada de diferentes organizaciones.

El ACV es una técnica utilizada para evaluar el impacto medioambiental de los productos desde la extracción de las materias primas hasta su eliminación tras su uso. La base de datos de ACV, que forma parte del proyecto de la Biblioteca Nacional de Agricultura, ofrece conjuntos de datos y herramientas de evaluación del ciclo de vida de libre acceso.

49. *United States Core Data for Interoperability (USCDI)/ National Coordinator for Health Information Technology.*

50. *Life Cycle Data Network/Comisión Europea.*



EJEMPLO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE GOBERNANZA DEL DATO:



Fernando

CIO de la Dirección TIC del Organismo Judicial del país A.

Para elaborar el Plan de gobernanza del dato del Organismo Judicial, Fernando realiza las siguientes acciones:

- › **Definición de objetivos y alcance:** se identifican los objetivos específicos que se desean lograr con la gobernanza del dato en el ámbito judicial.
- › **Creación de una oficina del dato:** se crea esta oficina dentro del ente rector de la transformación digital con la función de gestionar y liderar las iniciativas de gobernanza del dato.
- › **Evaluación de la situación actual:** se realiza una evaluación exhaustiva de la situación actual de los datos judiciales, incluyendo la identificación de sistemas, bases de datos, flujos de datos y prácticas actuales.
- › **Identificación de *stakeholders* y roles:** se identifican todas las partes interesadas, como jueces, abogados, personal de apoyo, ciudadanos y otros actores involucrados. Posteriormente, se definen los roles y responsabilidades de cada parte interesada en la gobernanza del dato.
- › **Desarrollo de políticas y procedimientos:** se elaboran políticas y procedimientos que aborden aspectos clave de la gobernanza del dato, tales como la calidad de los datos, la seguridad, la privacidad, la retención y la gestión de datos no estructurados.

- › **Establecimiento de estándares y metadatos:** se definen estándares de datos y metadatos que permitan la descripción y la clasificación de los datos de manera uniforme.
- › **Seguridad de datos:** se implementan medidas de seguridad para proteger los datos sensibles, incluyendo el cifrado, la autenticación y la autorización de acceso.
- › **Implementación de herramientas de gobernanza del dato:** se definen las herramientas específicas para gestionar la calidad de los datos, la catalogación de metadatos y la auditoría.
- › **Evaluación continua y mejora:** se establece un proceso de evaluación continua para medir el éxito de la gobernanza de los datos y realizar mejoras según sea necesario.

1.1.10 PLAN DE TRANSPARENCIA

La transparencia de la justicia es esencial para que la ciudadanía tenga confianza en el funcionamiento de la Administración de Justicia y del resto de Administraciones incluidas en el alcance de la Estrategia. Además, permite que las personas dispongan de la información necesaria para conocer las normas jurídicas que rigen su actividad, los datos que reflejan el estado de servicio público, las sentencias dictadas por los órganos judiciales y la posibilidad de presenciar las audiencias judiciales, las cuales serán públicas de forma general.

LA TRANSPARENCIA ES UN OBJETIVO CLAVE DE LA JUSTICIA, Y LAS ACCIONES PARA MEJORARLA SUELEN FORMAR PARTE DE UN PLAN DE REFORMA GENERAL. SIN EMBARGO, TAMBIÉN SE PUEDE CREAR UN PLAN ESPECÍFICO DE TRANSPARENCIA TECNOLÓGICA, CENTRADO EN MEJORARLA A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA. ESTE PLAN DEBE SER COHERENTE Y ESTAR ALINEADO CON EL PLAN DE REFORMA GENERAL. EL PLAN DE TRANSPARENCIA AGRUPA LAS ACCIONES TÉCNICAS Y ORGANIZATIVAS NECESARIAS PARA GARANTIZAR EL ACCESO ABIERTO Y COMPENSIBLE A LA INFORMACIÓN SOBRE EL SISTEMA JUDICIAL, SUS PROCESOS Y DECISIONES.

Al igual que sucede con el Plan de gobernanza del dato, **el Plan de transparencia también está alineado con el Plan de interoperabilidad.** Esto se debe a que los datos que se muestran a la ciudadanía para garantizar la transparencia de la justicia se obtienen gracias a la interoperabilidad de todos los sistemas y bases de datos. Por ejemplo, la estadística judicial es posible gracias a la interoperabilidad del sistema de gestión de casos con el portal en el que se publica esta información.

Para abordar este ámbito, el ente rector de la transformación digital elabora un Plan de transparencia que contiene las siguientes acciones, sin perjuicio de que se puedan añadir nuevas medidas o adaptar las propuestas a continuación:

- **Creación de un portal de transparencia judicial:** implica establecer un portal web de transparencia judicial público. Este portal almacena toda la información relativa a la estadística judicial y datos relevantes del funcionamiento de la Administración de Justicia, la jurisprudencia existente, la normativa jurídica que regula el funcionamiento de este servicio público y otras leyes de interés. También incluye el enlace web para acceder a las audiencias judiciales transmitidas a través de plataformas digitales como YouTube o el canal interno de esta Administración. **Se puede optar por crear un portal web específico de transparencia, o, incluir el contenido mencionado en el portal de servicios judiciales.**
- **Normativa:** todas las personas tendrán acceso a las normas jurídicas aplicables en el país. En el marco de este Plan, se crea un acceso a una base de datos que contenga toda la normativa organizada por materias. Al menos es necesario incluir la normativa relativa al funcionamiento de la Administración de Justicia, las leyes procesales y los principales códigos, como el Código Civil y el Código Penal. La transparencia en este ámbito es esencial, ya que las personas deben tener acceso a las normas para conocerlas e incorporar sus requisitos en su vida diaria.
- **Estadística:** todas las personas podrán tener acceso a la estadística judicial que permite conocer el estado del funcionamiento de la justicia a través de datos. Los datos estadísticos se extraen de forma automatizada para garantizar su fiabilidad y estarán actualizados en tiempo real. La estadística judicial incluye indicadores objetivos como el número de asuntos entrantes en los órganos judiciales, el número de asuntos en trámite y resueltos, el plazo de tramitación desde la entrada a la salida y otros datos de interés.
- **Jurisprudencia:** es necesario que todas las personas tengan acceso a las sentencias dictadas por los órganos judiciales, para que puedan conocer las resoluciones judiciales emitidas y los argumentos jurídicos en los que se sustentan. El conocimiento de la jurisprudencia es un mecanismo esencial de transparencia de la justicia. Sin embargo, es importante matizar que, en el caso de las sentencias que contienen datos personales sensibles, como nombres, apellidos, direcciones, datos de situación jurídica de las personas involucradas, **es necesario incorporar la tecnología que permita anonimizar dichas sentencias, garantizando que la ciudadanía pueda consultar su contenido respetando al mismo tiempo el derecho a la intimidad y a la protección de datos personales.**

Desde el punto de vista de la transparencia es de vital importancia que en este Plan se establezca un criterio unificado para todos los programas y actividades del Plan de transformación digital. Este criterio debe permitir establecer mecanismos de contribución de datos y contenidos, además de definir los criterios de qué datos o información deben estar disponibles por razones de transparencia de forma pública.

Además, es importante considerar otro conjunto de datos que estaría disponible bajo demanda de los interesados, así como otro subconjunto de información que no puede ser publicada o distribuida, y que no debe afectar la protección de datos ni influir en la actuación jurisdiccional.



REFERENCIAS INTERNACIONALES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRANSPARENCIA:



Comisión Europea: Portal de libertad de información⁵¹. En virtud del artículo 15 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, los ciudadanos y residentes de los países de la UE tienen derecho a acceder a los documentos del Parlamento Europeo, el Consejo y la Comisión Europea. Esto significa que los ciudadanos pueden obtener una variedad de documentos custodiados por la Comisión y otras instituciones, que incluyen información legislativa, documentos oficiales, archivos históricos, así como actas y órdenes del día de reuniones.



España: el Portal de la Transparencia de la Administración General del Estado⁵² está regulado por la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, que garantiza transparencia, el acceso a la información pública y promueve el buen gobierno.

51. *Freedom of Information*/Comisión Europea.

52. Portal de Transparencia de la Administración General del Estado de España/Administración General del Estado de España.



EJEMPLO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRANSPARENCIA:



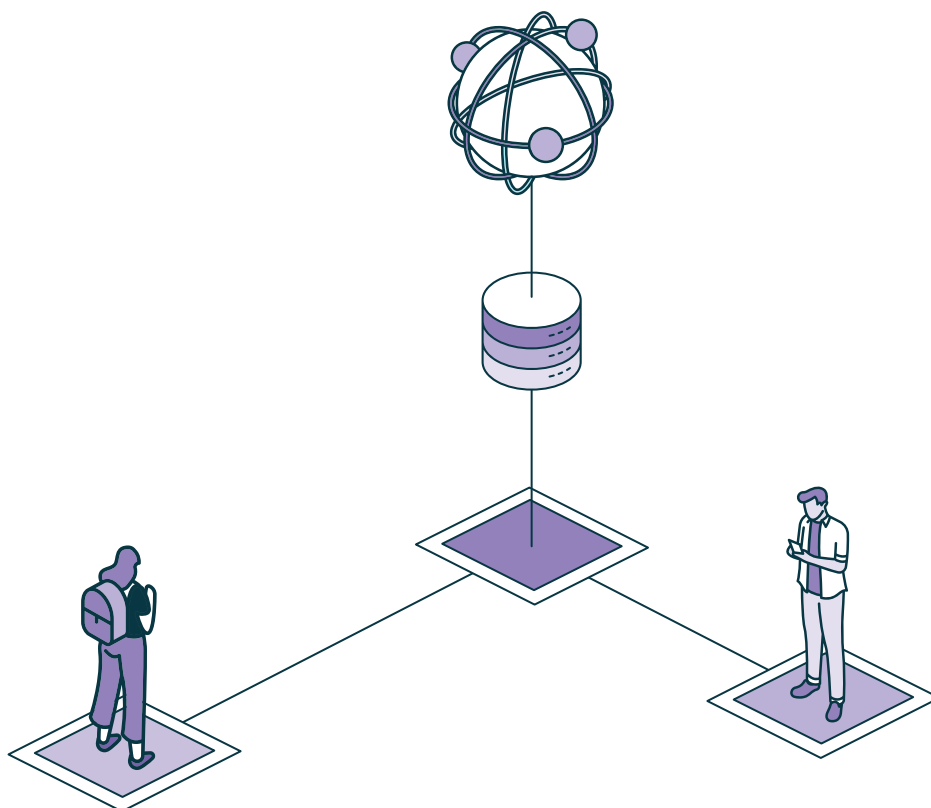
Fernando

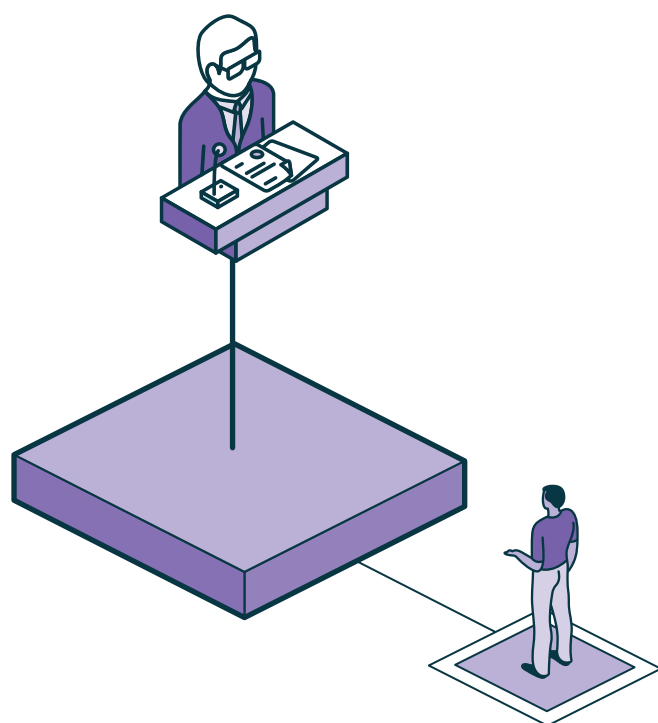
CIO de la Dirección TIC del Organismo Judicial del país A.

Para elaborar el Plan de transparencia del Organismo Judicial, Fernando realiza las siguientes acciones:

- › **Definición de objetivos y alcance:** se identifican los objetivos específicos del Plan de Transparencia en el contexto de las TIC. Por ejemplo, se consideran aspectos como: ¿Qué áreas del sistema judicial se abordarán? ¿Qué se espera lograr con la implementación de este plan?
- › **Identificación de stakeholders:** se identifican todas las partes interesadas, incluyendo jueces, abogados, personal administrativo, ciudadanos y otras entidades involucradas en el sistema judicial.
- › **Evaluación de la situación actual:** se realiza una evaluación exhaustiva de la situación actual de la transparencia en el sistema judicial, así como del uso de las TIC en este ámbito.
- › **Selección de indicadores:** se definen indicadores clave para evaluar el nivel de transparencia en el sistema judicial. Estos pueden incluir la disponibilidad de información en línea, el acceso a registros judiciales, el tiempo de respuesta a consultas, entre otros aspectos relevantes.

- › **Políticas y procedimientos:** se desarrollan políticas y procedimientos que establecen claramente cómo se proporcionará la información y qué datos están disponibles para el público en línea.
- › **Comunicación y divulgación:** se comunican de manera activa y transparente las políticas y procedimientos de transparencia a las partes interesadas y al público en general.
- › **Evaluación continua y mejora:** se establece un proceso de evaluación continua para medir el éxito del Plan de Transparencia y realizar mejoras según sea necesario.





1.2

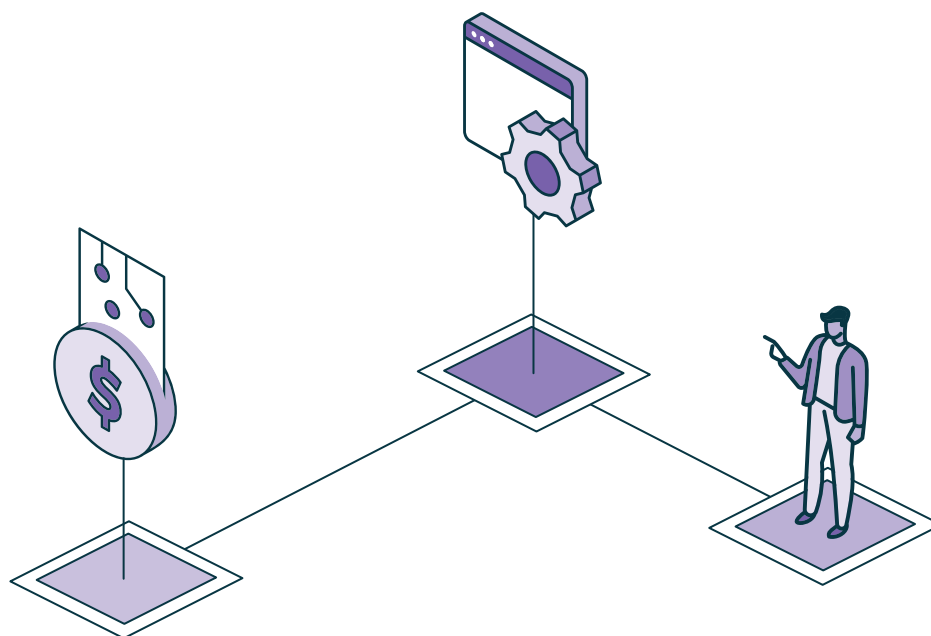
Ente rector de la transformación digital

El ente rector de la transformación digital es el órgano administrativo integrado en la estructura orgánica de las distintas administraciones públicas involucradas en el proceso de transformación digital de la justicia. Su función es proveer los medios tecnológicos y los servicios digitales a los usuarios que están dentro de su ámbito competencial.

A partir de esta definición genérica, pueden surgir distintas situaciones en cada proceso de transformación digital de la justicia. En algunos sistemas, **cada Administración involucrada puede tener su propio ente rector. Por ejemplo, la Administración de Justicia puede tener un ente rector propio, mientras que el Ministerio Público y otras administraciones como el Instituto Toxicológico o el Ministerio de Justicia podrían tener entes rectores diferentes.** En este supuesto, cada entidad proporciona recursos materiales y servicios digitales exclusivamente a sus propios usuarios.

En otros sistemas, **un mismo ente rector puede encargarse de la gobernanza de la transformación digital tanto de la propia Administración Pública en la que está integrado como de otras administraciones a las que también proporciona medios y servicios tecnológicos.** Esta situación se puede dar, **por ejemplo, si el ente rector de la transformación digital del Ministerio de Justicia también se encarga de proveer medios y servicios digitales a los usuarios de la Administración de Justicia.** En este caso, el Ministerio de Justicia, como una Administración diferente de la Administración de Justicia, proporciona medios y servicios digitales tanto a sus propios usuarios como a los de la Administración de Justicia.

Independientemente de la modalidad elegida, cobra gran importancia que los entes o el ente rector tenga una estructura adecuada, con los recursos materiales y financieros necesarios, así como las competencias que les permitan cumplir su misión de manera real y efectiva.





REFERENCIA INTERNACIONAL DE ENTES RECTORES DIFERENCIADOS ENTRE LAS DISTINTAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA:



Panamá: en este país, el **Órgano Judicial** cuenta con la **Dirección de Modernización y Desarrollo Institucional**⁵³, la cual lidera la transformación digital del Órgano Judicial y provee de medios y servicios digitales exclusivamente a los usuarios de esta Administración. Por otro lado, la **Procuraduría General de la Nación de Panamá** cuenta con una **Dirección de Informática**⁵⁴ propia encargada de las TIC dentro de esta Administración.

En este supuesto, cada Administración mencionada tiene su propio ente rector de la transformación digital, el cual proporciona medios y servicios exclusivamente a sus propios usuarios.



REFERENCIA INTERNACIONAL DE UN ENTE RECTOR DE UNA ADMINISTRACIÓN INVOLUCRADA EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA QUE LIDERA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE UNA TERCERA ADMINISTRACIÓN.



España: en este país, el ente rector de la transformación digital del Ministerio de Justicia, que es la **Dirección General de Transformación Digital de la Administración de Justicia**⁵⁵, asume la dirección estratégica y la dotación de medios materiales y de servicios digitales para los usuarios del Ministerio, de la Administración de Justicia y del Ministerio Público.

Como se puede observar, un mismo ente rector asume competencias sobre distintos actores públicos en el proceso de transformación digital de la justicia.

53. Dirección de Modernización y Desarrollo Institucional/Órgano Judicial de Panamá.

54. Dirección de Informática de la Procuraduría General de la Nación de Panamá.

55. Estructura del Ministerio de Justicia/Ministerio de Justicia de España.

1.2.1 COMPETENCIAS DEL ENTE RECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Una vez analizadas las modalidades que puede presentar el ente rector de la transformación digital, el siguiente paso es determinar cuáles **son las competencias y funciones que asumirá. Desde un punto de vista general, su función es definir y ejecutar la Estrategia de transformación digital de la Administración a la que presta servicio o la Estrategia de transformación digital de la justicia en su conjunto**, cuando se diseña un plan de acción común para todos los actores. Dentro de esta función general se engloban competencias específicas, como la dotación de medios y servicios digitales, entre otras que se detallan a continuación:

- **La dirección estratégica de la transformación digital de la justicia:** para realizar esta función, el ente rector de la transformación digital elabora distintos planes estratégicos que definen la ruta a seguir para digitalizar la justicia. Por un lado, se elabora la Estrategia de transformación digital de la justicia, detallada anteriormente, en la cual se reflejan las actuaciones técnicas y organizativas que llevará a cabo dicho ente rector para alcanzar los objetivos establecidos.

Además del Plan mencionado anteriormente, se elaboran otros que desarrollan el resto de los aspectos de la dirección estratégica de la transformación digital. Principalmente, estos incluyen el Plan de refuerzo institucional, el Plan de gestión de riesgos, el Plan de ciberseguridad, el Plan financiero y de compra pública, el Plan de interoperabilidad, el Plan de la gobernanza del dato y el Plan de transparencia.

- **Provisión de servicios digitales:** el ente rector de la transformación digital es un prestador de servicios digitales. Algunos de estos están dirigidos específicamente a los usuarios de la Administración de Justicia, mientras que otros se ofrecen de forma transversal a todos los usuarios. Los servicios transversales comunes incluyen la gestión de los servicios digitales que impactan en todos los usuarios, la gestión de la demanda tecnológica de dichos usuarios al ente rector de la transformación digital, la gestión de la ciberseguridad de todos los sistemas TIC y de la información contenida en ellos y la gestión de proyectos tecnológicos desde su fase inicial de definición y diseño hasta su implementación.
- **La comunicación del proceso de transformación digital de la justicia:** el ente rector de la transformación digital es responsable de comunicar todos los aspectos relacionados con este proceso, que implica la decisión sobre qué información se comunica, a qué usuarios se dirige y qué medios se emplean para la comunicación. La comunicación abarca tanto la interna, dentro del ente rector de la transformación digital con los miembros y los usuarios de la Administración de Justicia, como la externa, con los demás actores relacionados con la Administración de Justicia, principalmente los profesionales del ámbito judicial, la ciudadanía y otras administraciones.

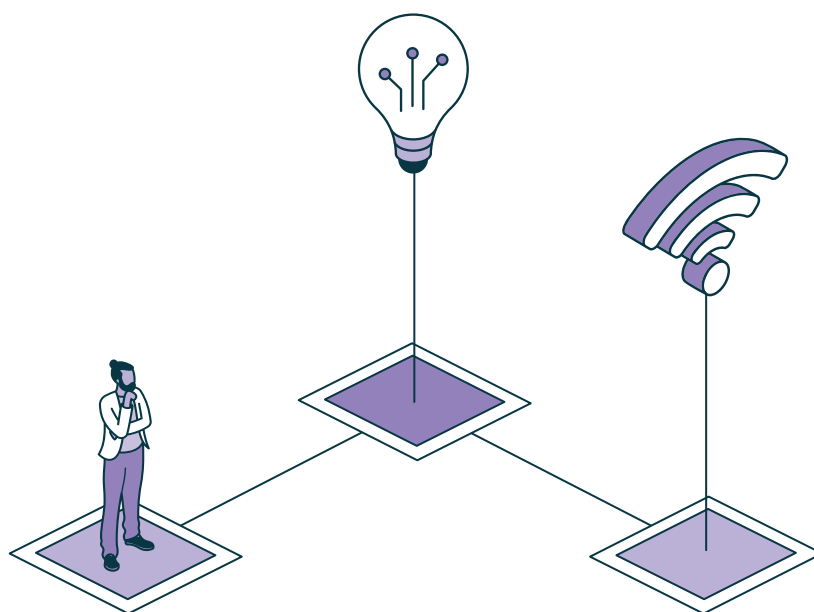
- **La monitorización del proceso de transformación digital:** se puede realizar a través de distintos medios. Uno de los principales recursos es el comité de dirección, en el que de forma periódica los directivos del ente rector de la transformación digital realizan el seguimiento de la Estrategia de Transformación Digital de la Justicia. También es muy eficaz la monitorización del estado del proceso de transformación digital a través de la información estructurada y actualizada proporcionada por los cuadros de mando.
- **Coordinación con el ente rector del Gobierno Digital:** en el caso de que la Administración de Justicia cuente con su propio ente rector de la transformación digital y en la Administración General del Estado exista un ente rector del Gobierno Digital que tenga competencias en la transformación digital de todas las administraciones, es necesario que ambos entes administrativos actúen de forma coordinada. Atendiendo a lo expuesto, el ente rector de la transformación digital de la justicia actúa de forma proactiva promoviendo distintas acciones de colaboración y cooperación con el ente rector del Gobierno Digital. Esto garantiza que todas las iniciativas sigan una misma línea de acción.

1.2.2 COMPOSICIÓN DIRECTIVA DEL ENTE RECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Otro aspecto relevante es la composición directiva del ente rector de la transformación digital. Independientemente de la modalidad que se adopte, es importante que este órgano tenga una estructura directiva que cuente con los conocimientos técnicos y la experiencia para liderar el ente rector. A continuación, se detallan los principales cargos directivos que lo componen:

- **CIO (Chief Information Officer):** es el director de los sistemas de las TIC y el máximo responsable del ente rector. Este directivo se encarga de implementar una política de las TIC que se aplique a toda la Administración a la que presta servicio. Además, vela para que dicha tecnología esté alineada con los objetivos del ente, adopta decisiones relativas a la gestión de los recursos humanos, tecnológicos y presupuestarios disponibles, establece los estándares y las políticas de las TIC y coordina las actuaciones del ente rector. Es el responsable global de la Estrategia de Transformación Digital dentro de su ámbito de competencia.
- **CFO (Chief Financial Officer):** este cargo directivo tiene la responsabilidad de planificar, implementar, gestionar y monitorizar todas las actividades presupuestarias del ente rector de la transformación digital. No obstante, el CFO traslada la planificación presupuestaria al CIO, quien tiene la responsabilidad final de su aprobación. Este perfil también será el responsable del Plan Financiero y de Compra Pública.
- **CCO (Chief Communications Officer):** es el director de comunicaciones del ente rector y el máximo responsable de la oficina de comunicación. Su función principal es definir e implantar un Plan de Comunicación del ente que establezca la forma y los medios de comunicación interna y externa. Sin embargo, su actuación siempre estará supeditada a las directrices del CIO.

- **CDO (Chief Data Officer):** es el cargo directivo responsable de la gestión, almacenamiento y análisis de datos realizados por el ente rector. Su función principal es definir qué datos se van a emplear, de qué modo, en qué momento y con qué objetivo. Sus decisiones, al igual que las de los demás cargos directivos, están sujetas a la aprobación última del CIO. Este perfil será responsable del Plan de gobernanza del dato.
- **CTO (Chief Technology Officer):** este cargo directivo dirige las TIC de la justicia desde un punto de vista técnico. Entre sus funciones se encuentra la ejecución de la Estrategia de transformación digital de la Administración a la que presta servicio en el ámbito tecnológico, asegurando que las actuaciones tecnológicas estén alineadas con los objetivos del ente rector de la transformación digital. Este perfil define, estandariza y controla los elementos tecnológicos en los cuales se basarán los programas y proyectos que den contenido a la Hoja de Ruta.
- **CISO (Chief Information Security Officer):** es el cargo directivo responsable de la seguridad de la información de las TIC de la Administración a la que presta servicio. Su función principal es alinear la seguridad de la información con los objetivos estratégicos. Para ello, es el responsable del Plan de ciberseguridad.
- **CXO (Chief Experience Officer):** es el cargo directivo responsable de garantizar que los servicios tecnológicos se presten a los usuarios con un nivel de calidad adecuado que cumpla con los estándares marcados por el ente rector de la transformación digital. Este cargo toma decisiones relativas a la gestión del servicio.

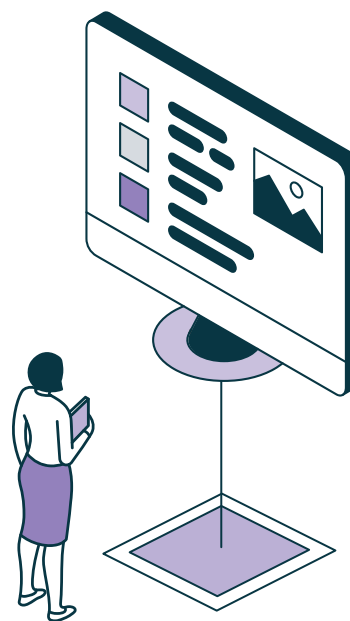


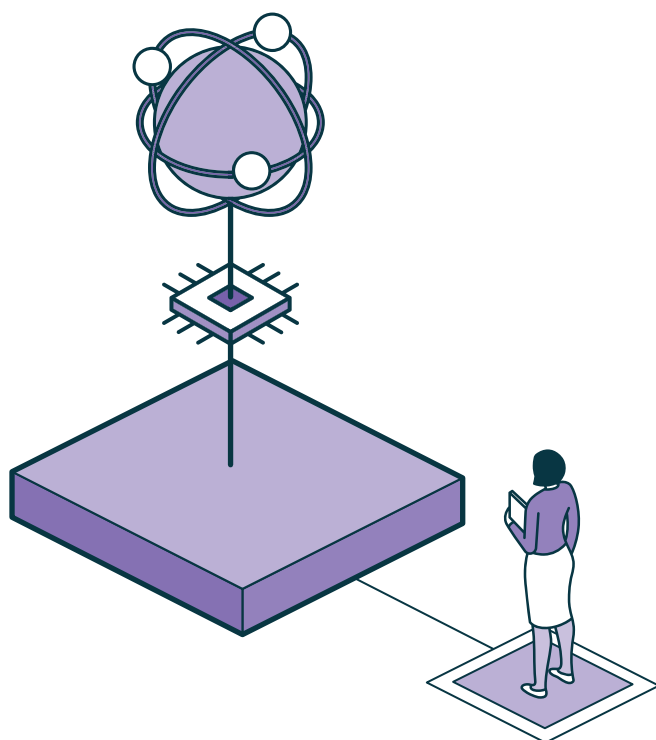
1.2.3 MECANISMOS INTERNOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL ENTE RECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La adopción de las decisiones estratégicas y la coordinación de las actuaciones técnicas y organizativas del ente rector de la transformación digital se realizan en el seno del **comité de dirección**. Este comité se celebra de forma periódica y cuenta con la participación de los cargos directivos del ente mencionados en el punto anterior.

EL COMITÉ DE DIRECCIÓN TIENE LA **FUNCIÓN DE SER EL FORO DONDE EL CIO, COMO MÁXIMO RESPONSABLE DEL ENTE RECTOR, ANALIZA JUNTO CON LOS DEMÁS CARGOS DIRECTIVOS LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA Y SU EJECUCIÓN**. EN EL SENO DE ESTE COMITÉ, LOS CARGOS DIRECTIVOS PUEDEN PROPONER DISTINTOS PUNTOS A TRATAR EN LA REUNIÓN, ESTABLECIENDO ASÍ UN ORDEN DEL DÍA QUE DOCUMENTA LAS CUESTIONES QUE SE VAN A TRATAR. **LA ADOPCIÓN DE DECISIONES POR PARTE DEL COMITÉ SIGUE LAS REGLAS DE ADOPCIÓN DE ACUERDOS PREVIAMENTE APROBADAS POR ESTE.**

La opción más recomendable es que el comité de dirección se celebre ordinariamente de forma periódica. No obstante, también se podrá convocar sesiones extraordinarias cuando surjan situaciones urgentes o que requieran un seguimiento más exhaustivo. Por ejemplo, la pandemia de Covid-19 obligó a las Administraciones de Justicia a implementar de forma repentina numerosas iniciativas tecnológicas para garantizar la continuidad de la justicia. Por lo tanto, en situaciones como esta, sería necesario convocar sesiones extraordinarias del ente rector para tomar decisiones de urgencia.





1.3

Órgano de gobernanza de la transformación digital

El proceso de transformación digital de la justicia exige la participación de todos los actores involucrados. Además, esta participación implica que las decisiones tecnológicas que impacten a múltiples actores deben ser consensuados con ellos. En caso contrario, estos no aceptarán las decisiones de facto y habrá una importante resistencia al cambio.

PARA ABORDAR ESTE RETO, SE PROPONE CREAR UN **ÓRGANO DE GOBERNANZA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL QUE PUEDE ADOPTAR DIVERSAS MODALIDADES**. ESTO INCLUYE LA CREACIÓN DE UN **COMITÉ** QUE CONGREGUE A LOS RESPONSABLES DE LOS ENTES RECTORES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DE OTROS ACTORES, COMO LOS ABOGADOS O LA CIUDADANÍA, MEDIANTE **GRUPOS DE TRABAJO** IMPLEMENTADOS *AD HOC*, O QUE UNA **UNIDAD ADMINISTRATIVA** ASUMA LA FUNCIÓN DE ÓRGANO DE GOBERNANZA. **CUALQUIERA QUE SEA LA MODALIDAD ELEGIDA**, EL OBJETIVO DEL ÓRGANO SERÍA COORDINAR A TODOS LOS IMPLICADOS EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA, GARANTIZAR LA INTEROPERABILIDAD DE LAS TIC, FORTALECER LA COOPERACIÓN ENTRE LOS ACTORES, IMPULSAR LA ADMINISTRACIÓN JUDICIAL ELECTRÓNICA Y PROCURAR QUE LAS DECISIONES ADOPTADAS EN EL MARCO DE ESTE PROCESO SEAN, DENTRO DE LO POSIBLE, LO MÁS CONSENSUADAS POSIBLES ENTRE DICHOS ACTORES.

El órgano de gobernanza, independientemente de la modalidad que adopte, debe ser un **foro de diálogo y acuerdo** en el que participen los entes rectores de la transformación digital de los distintos actores de la justicia. Principalmente, deben participar representantes de la Administración de Justicia, del Ministerio Público y del resto de administraciones que intervienen en el ámbito judicial. Además, los entes rectores de otros actores, como los abogados y la ciudadanía, también participarán en este órgano para tratar cuestiones y proyectos que los impacten. Un ejemplo de esto sería un proyecto de sistema de comunicaciones electrónicas que afecta a los abogados.

Es conveniente que este órgano cuente con un **marco normativo regulador** que establezca su composición interna, los medios de participación de los cargos responsables de los entes rectores de los distintos actores y los mecanismos para adoptar acuerdos, ya sea mediante un sistema de votación por mayorías, de voto cualificado o cualquier otra metodología. No obstante, lo más importante es que las decisiones que se adopten sean integradoras y consensuadas, de modo que todos los actores se sientan partícipes y comprometidos con ellas.

Además, el órgano de gobernanza **puede tener la facultad de proveer servicios tecnológicos transversales a los distintos actores de la justicia**. Esto permitirá un uso eficiente de los servicios digitales, evitando duplicidades en el desarrollo de servicios que ya podrían estar implantados por otro actor o por el propio órgano y que podrían ser reaprovechados, mejorando así la eficiencia tecnológica.

Las **funciones** de este órgano son:

- ▶ Favorecer la compatibilidad y asegurar la interoperabilidad interna de las TIC de la justicia y externa con el resto de las TIC.
- ▶ Preparar planes y programas conjuntos de actuación para impulsar el desarrollo de la Administración Judicial Electrónica.
- ▶ Promover la cooperación de otras administraciones públicas con la Administración de Justicia.



REFERENCIA INTERNACIONAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRANSPARENCIA:



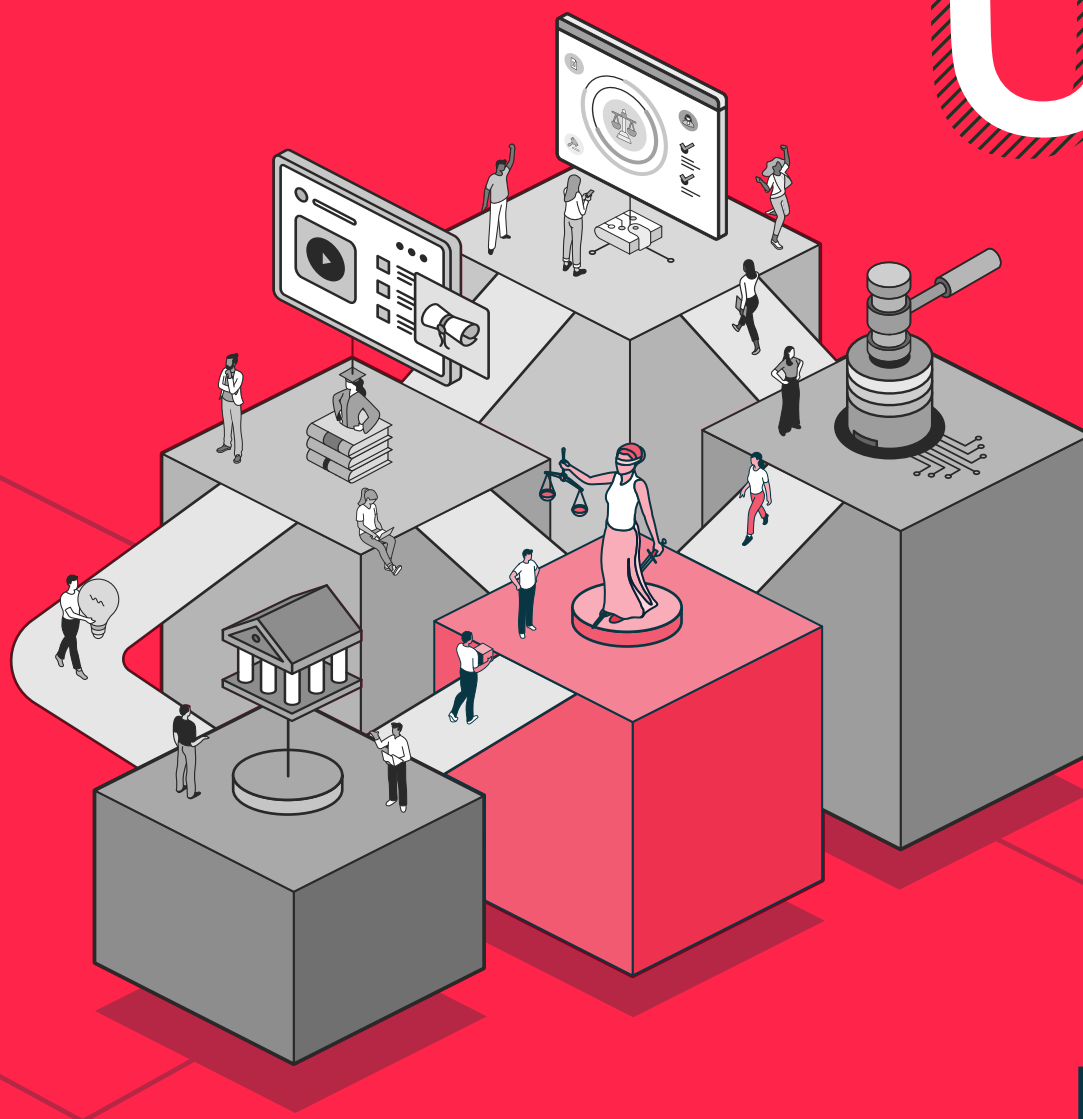
España: la Administración de Justicia de España cuenta con el **Comité Técnico Estatal de la Administración Judicial Electrónica (CTEAJE)** cuyas principales funciones incluyen adoptar las pautas necesarias para asegurar la interoperabilidad de los sistemas y aplicaciones de la Administración de Justicia, así como promover la cooperación entre las distintas administraciones. Además, el CTEAJE establece los criterios sobre los cuales debe fundamentarse la necesaria colaboración⁵⁶.

El CTEAJE cuenta con una norma jurídica específica que regula su estructura, competencias, funcionamiento y sistemas de adopción de decisiones. Esta norma es el Real Decreto 396/2013, de 7 de junio⁵⁷.

56. Comité Técnico Estatal de la Administración Judicial Electrónica.

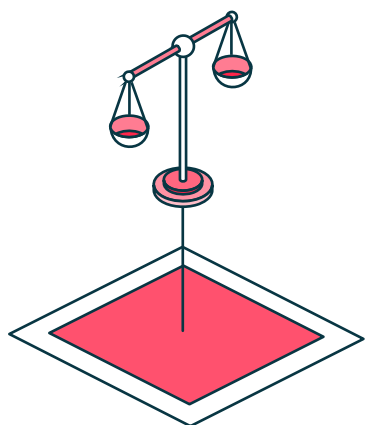
57. Real Decreto 396/2013/Boletín Oficial del Estado de España.

02



Marco normativo





LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA ES UN PROCESO INTEGRAL QUE VA MÁS ALLÁ DEL ASPECTO PURAMENTE TECNOLÓGICO.

Este proceso requiere seguridad jurídica a través de la creación de un marco normativo sólido que regule los derechos y obligaciones en el empleo de las TIC de los usuarios de la Administración de Justicia, de los profesionales, del Ministerio Público, de los ciudadanos y de otros actores relacionados con esta Administración. Además, se regularán los aspectos técnicos de las TIC con el objetivo de garantizar la seguridad y la interoperabilidad de todos los sistemas y aplicaciones.

EL MARCO NORMATIVO DE LAS TIC INCLUYE LEYES, NORMAS DE MENOR RANGO COMO ESQUEMAS Y GUÍAS, Y PUEDE COMPLEMENTARSE CON UN MARCO ÉTICO. LA REGULACIÓN DE LAS TIC VARÍA SEGÚN LOS PAÍSES, PERO GENERALMENTE ES RESPONSABILIDAD DE OTRAS ENTIDADES⁵⁸, **NO DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA. SIN EMBARGO, EN AUSENCIA DE ESTE MARCO GENERAL, LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA PUEDE DESARROLLAR UN MARCO JURÍDICO ESPECÍFICO, QUE INCLUYA UNA LEY SOBRE EL USO DE LAS TIC EN LA JUSTICIA, ESQUEMAS DE INTEROPERABILIDAD Y SEGURIDAD, GUÍAS TÉCNICAS Y UN CÓDIGO ÉTICO.**

58. Guía de Transformación Digital del Gobierno/Página 189/BID.

Si es necesario crear un marco jurídico específico de las TIC de la justicia, en primer lugar, es fundamental considerar las **peculiaridades que caracterizan la relación de la Administración de Justicia con los ciudadanos**. En la mayoría de los servicios prestados por las administraciones públicas, existe una interacción directa entre los ciudadanos y el personal de esa administración. En cambio, **en el caso de la Administración de Justicia, los ciudadanos llevan a cabo la mayoría de los actos y trámites por medio de profesionales de la justicia, normalmente abogados**. Por este motivo, es crucial que el marco normativo que se elabore sea integrador, incluyendo en su regulación a todos los actores que intervengan en la justicia.

El marco normativo de la Administración Judicial Electrónica puede partir del **derecho de los ciudadanos a relacionarse con la Administración de Justicia por medios electrónicos**, asegurando todas las garantías establecidas en la Constitución de cada país y en las leyes correspondientes. Este derecho, reconocido ya en legislaciones como la española, según el artículo 5.1 del Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre⁵⁹, constituye el fundamento normativo que impulsa la aprobación de las demás disposiciones relacionadas. Este derecho también se reflejó en la Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico, entre cuyos objetivos se encuentra la definición del derecho de los ciudadanos a relacionarse de forma electrónica con sus gobiernos y administraciones públicas⁶⁰. Argentina está siguiendo esta misma línea también, ya que está desarrollando un proyecto de Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos y de administración, cuyo artículo 1.a reconoce este derecho de los ciudadanos⁶¹.

Adicionalmente, también es importante que este marco regule las acciones de los jueces, magistrados y demás empleados públicos del sistema judicial, así como las de los miembros del Ministerio Público, asegurando que las actuaciones telemáticas realizadas por estos sean tan válidas como las presenciales.

También se aprobarán normas que establezcan un **marco técnico para regular la metodología y el proceso de desarrollo e implantación de los sistemas y soluciones tecnológicas**, con la finalidad de estandarizar estos procesos y garantizar la neutralidad tecnológica y la interoperabilidad. La armonización y estandarización de las normas técnicas asegurarán que las soluciones sean interoperables, reutilizables y sostenibles.

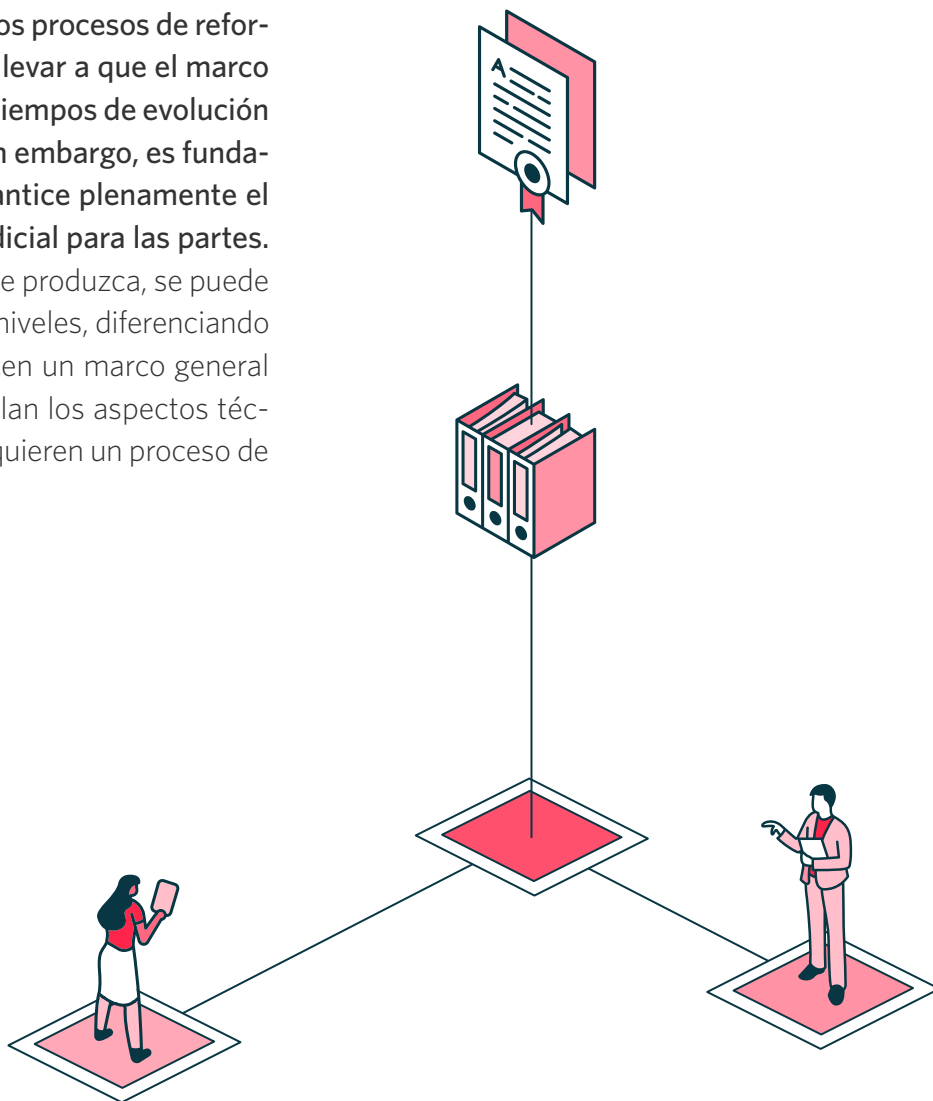
59. Real Decreto-ley 6/2023/Boletín Oficial del Estado de España.

60. Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico.

61. Proyecto de Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos y de administración.

Entrando en un aspecto más práctico, es importante destacar **que la tecnología evoluciona más rápidamente que el marco normativo**. Por lo tanto, habrá que considerar este factor a la hora de incluir **determinados artículos que regulen aspectos tecnológicos**, como la firma digital o las comunicaciones electrónicas, dentro de las leyes que, por su naturaleza, tengan un arduo proceso de modificación legislativa y, por lo tanto, se corra el riesgo de que la ley quede obsoleta antes de que la solución tecnológica correspondiente esté implantada y esté funcionando de forma efectiva.

Por lo tanto, atendiendo a esta disparidad evolutiva y de tiempos entre la norma y la tecnología, **es importante que el marco normativo sea flexible**. Las normas técnicas deben poder adoptarse fácilmente sin tener que pasar por tediosos procesos de reforma normativa, lo cual podría llevar a que el marco normativo no se adapte a los tiempos de evolución constante de la tecnología. Sin embargo, es fundamental que la regulación garantice plenamente el derecho al debido proceso judicial para las partes. Para evitar que esta situación se produzca, se puede crear un marco normativo por niveles, diferenciando entre las normas que establecen un marco general de las TIC y aquellas que regulan los aspectos técnicos de la tecnología y que requieren un proceso de reforma más dinámico.





HISTORIAS DE USUARIO SOBRE EL MARCO NORMATIVO:



Juan Carlos

Responsable de transformación digital de la región verde.



Rafael

Responsable de transformación de la región azul.



Mar

Responsable de servicios jurídicos de la región azul.

HISTORIA: TENEMOS QUE HABLAR

Se está llevando a cabo un proceso de transformación digital de la justicia en un país federal compuesto por varias regiones. Cada una de estas regiones apoya a la Administración de Justicia con principios únicos y estrategias diferentes. Con el tiempo, cada una de las estrategias, las inversiones, el uso de tecnología, etc., ha llevado a una situación en la que, dependiendo de la región en la que se encuentre un ciudadano, un abogado o un juez, hay diferentes formas de trabajar o de relacionarse con la justicia. Otro problema grave que están enfrentando es la dificultad en el intercambio de datos, documentos y auxilio judicial entre las diferentes regiones. Esto provoca una pérdida de eficiencia importante en la actuación jurisdiccional y se observa que las bandas de crimen organizado empiezan a beneficiarse con la falta de comunicación entre los juzgados de diferentes regiones.

Esta situación ha llegado al límite. Se ha convocado un comité de expertos con todos los representantes de las regiones, cuyo objetivo es armonizar el funcionamiento de la Administración de Justicia del siglo XXI. Para ello, se tiene que establecer una línea base de derechos y deberes para todos los actores que intervienen en los procedimientos judiciales (ciudadanos, empresas, abogados, jueces, fiscales, médicos forenses, etc.). Este marco normativo debe garantizar que todos los ciudadanos, jueces, empresas, entre otros, gocen de los mismos derechos y obligaciones, independientemente de su región.

Además, se tiene que abordar un tema crucial como es el intercambio de datos y documentos dentro de la propia Administración de Justicia y entre la Administración de Justicia y otros organismos gubernamentales y las empresas.

Juan Carlos y Rafael forman parte de este grupo de trabajo. Están habituados a estar en comunicación y colaborar estrechamente, dado que sus regiones son limítrofes y a menudo ellos deben encontrar soluciones *ad hoc* para dar respuesta a los retos que plantean algunos procedimientos judiciales. En este grupo de trabajo, ambos realizan un planteamiento con base en su experiencia. Deben determinar de una forma clara y concreta tanto los derechos como los deberes de los diferentes actores que participan en el procedimiento judicial. De esta forma, se evitarán los problemas que se les plantea actualmente. Por ejemplo, los abogados disponen de un sistema de presentación digital de escritos, pero no tienen un mecanismo legal para que su uso sea obligatorio. Esto provoca que los escritos entren por diferentes vías y formatos, lo que complica enormemente la labor del órgano judicial.

Rafael subraya que es crucial no dejar de lado temas clave y fundamentales como el intercambio de datos y documentos entre regiones, dado que actualmente esto se realiza mediante mecanismos arcaicos como el envío de expedientes en papel en furgoneta o el envío por correo postal de CD o discos duros. Rafael destaca que para “poder hablar” hace falta que hablar “el mismo idioma”, así como tener mecanismos análogos entre regiones, así como estándares mínimos de seguridad.

El comentario de Rafael desencadena un debate animado con múltiples intervenciones. Entre las más reseñables está la de Juan Carlos que se centra en algo aparentemente trivial como “hablar el mismo idioma”. Rafael expone los profundos problemas a la hora de intercambiar información con los actores de los procedimientos judiciales en su región. Rafael afirma: “Si esto es en mi propia región, no me quiero ni imaginar cómo será si todos hablamos con todos”. **En concreto, llama la atención sobre algunos de los siguientes aspectos:**

- › **La identidad digital.** En su región algunos usuarios no tienen ni quieren tener identidad digital, mientras que otros están abrumados por la cantidad de formas de acreditar su identidad. Esto genera bastantes problemas a la hora de autenticar, autorizar y trazar a los diferentes participantes en al ámbito digital.

- › Por otro lado, **el intercambio de datos** genera aspectos que hay que consensuar y es necesario lograr acuerdos intra y extra regionales para que este intercambio sea efectivo. Se deben tomar en cuenta aspectos tanto básicos como técnicos, por ejemplo: ¿qué datos vamos a intercambiar? ¿en qué formato? ¿con qué esquema? El número de procedimiento tiene que ser el mismo, a diferencia de la situación actual en la que cada región utiliza formatos, que, si bien son parecidos, difieren entre sí. Es necesario revisar los aspectos organizativos de los intercambios, por ejemplo, determinar cuándo se manda un auxilio judicial desde mi región a otra región, dónde se manda, quién lo recibe y se responsabiliza del mismo. Rafael plantea que, si esto no está correctamente definido, los trabajos técnicos serán una pérdida de dinero.
- › Por último, intercambiar datos y documentos está muy bien y es muy necesario. Sin embargo, cuando llega un **expediente judicial en papel** desde otra región, los funcionarios se encuentran con el obstáculo de ingresar los datos y documentos en el sistema a mano. Por ejemplo, no existe un criterio unificado entre las regiones que permita identificar en qué fase se encuentra un procedimiento judicial, o hay datos que en una región son obligatorios y necesarios y en otras no, etc. Los funcionarios que tienen la ardua labor de cargar el expediente en el sistema se dan cuenta de que su trabajo tiene muy poco valor.

Finalizada la intervención de Rafael, se monta un gran revuelo al ser muchos de los participantes conscientes por primera vez del reto que se plantea ante sus ojos. Tras un pequeño receso, el debate continúa.

Finalmente, Juan Carlos toma la palabra en el turno final para exponer las **conclusiones** que ha sacado de este interesante debate, diciendo: **“Hacen falta normas que nos permitan obligar a trabajar en formato digital**. Esto implicará un gran esfuerzo para las diferentes regiones ya que nos pondrá bajo la presión de preparar e implantar nuevos sistemas, así como la obligación de acordar el mismo lenguaje. Si embargo, también nos va a permitir exigir a todos que utilicen los sistemas y trabajar de forma homogénea. Si bien esto será duro, complicado y caro, no veo ninguna otra vía de avanzar conforme a la legalidad y de una forma integrada”.

Las palabras de Juan Carlos son refrendadas por todos los participantes, quienes proponen que las conclusiones y los detalles del debate se eleven como las recomendaciones del grupo de expertos. Dichas recomendaciones serán valoradas por los responsables de Poder Judicial para dar los primeros pasos hacia la consecución de una ley que regule el uso de las TIC en la Administración de Justicia, establezca esquemas comunes de intercambio y seguridad y defina normas técnicas que faciliten estos intercambios.



HISTORIA: PONGAMOS LÍMITES

Rafael, de vuelta en su región tras su participación en el comité de expertos, siguió reflexionando sobre lo debatido y las diferentes implicaciones de la iniciativa que acaban de recomendar. En concreto, estuvo reflexionando sobre el modelo planteado que permite a la Administración de Justicia interactuar digitalmente y lo que ello implicaba. Es decir, **la Administración de Justicia tendrá una amplia capacidad de “saberlo todo de todos” y de forma digital. En algunos aspectos esta capacidad puede suponer un menoscabo de los derechos de personas o empresas.**

Para poder profundizar, convoca en su despacho a su equipo directivo y le plantea hasta qué punto deberían llegar con el perfilado de acusados con inteligencia artificial. También pregunta si pueden cruzar los datos de todos los ciudadanos o empresas almacenados para facilitar la investigación judicial.

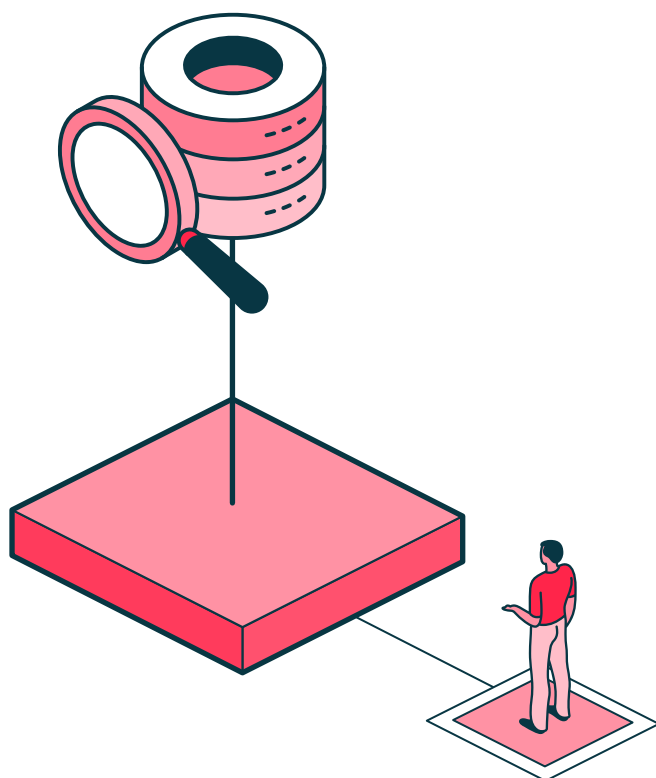
Por un momento, su equipo enmudeció ante semejantes preguntas hasta que **Mar** tomó la palabra y se dirigió tajantemente a Rafael: “De ninguna de las maneras, Rafael. Esto que planteas, si bien a priori parece que puede ayudar enormemente a tener una mejor justicia, va en contra de la ley y de la ética. No podemos utilizar los datos de un procedimiento judicial para investigar en otro procedimiento y mucho menos ponerle una etiqueta a una persona con base en criterios de edad, raza, nivel de estudios, su nivel económico, etc., que sirva para establecer medidas cautelares”. **Mar le recuerda a Rafael que existe una normativa referente a la protección de datos personales que se ha de cumplir.**

Quizás se puede analizar si hay que introducir alguna modificación en esta ley para que la Administración de Justicia tenga alguna capacidad de actuar en ciertos tipos de procedimientos. Pero, enfatiza que la Administración de Justicia no puede estar al margen del cumplimiento de la ley.

Mar continúa diciendo: **“Es importante seguir las normas, pero también es fundamental aplicar la tecnología con ética.** Entiendo que estamos en un momento trascendental en el cual, gracias al desarrollo tecnológico, tenemos que plantearnos “lo que debemos hacer” en lugar de “lo que podemos hacer”. No es justo desarrollar sistemas que rompan principios clave como la igualdad, la no discriminación o la dignidad humana. Si montamos un sistema que nos permita perfilar a las personas, vamos a dejar que una maquina nos ponga una nota. ¿Dónde queda la dignidad de los humanos y nuestro libre albedrío?, ¿quién vigila que el sistema desarrolle con estas características?, ¿vamos a dejar en manos de un programador la decisión consciente o por error de un algoritmo de clasificación de personas?, ¿vamos a dejar en manos de un analista de datos la selección de las fuentes de datos para entrenar un sistema de estas características y de los sesgos implícitos que se pueden generar? **Tenemos que tomar decisiones legales y éticas para estos nuevos sistemas y valorarlos desde una dimensión humana”.**

Rafael y el resto de equipo permanecieron en silencio tras la exposición de Mar. Después de unos instantes, Rafael tomó de nuevo la palabra: “Creo que has identificado un buen punto, Mar. Nos va a tocar reflexionar calmadamente y **analizar las implicaciones que el uso de la tecnología puede llegar a tener y su impacto en nuestra región y país”.**

Rafael concluye la reunión dándole indicaciones a su equipo para que piensen en constitución y gobernanza de un **comité de ética** que les permita valorar de una forma integral las diferentes soluciones desde una perspectiva ética y no desde la oportunidad y retorno como se venían realizando hasta ahora. En este grupo es importante identificar los diferentes perfiles que deben participar, como filósofos, técnicos, legales, etc., para asegurarnos de que no se nos escape ningún detalle. Mar interrumpe a Rafael: “No te olvides de la protección de datos personales”. Rafael asiente y le indica a Mar que vaya preparando con su equipo un análisis de la situación actual de los sistemas de información y evaluando su grado de cumplimiento con la norma de **protección de datos.**



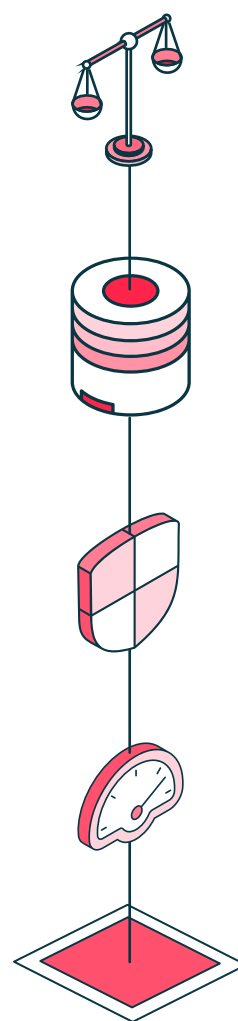
2.1

Normativa específica de la Administración Judicial Electrónica

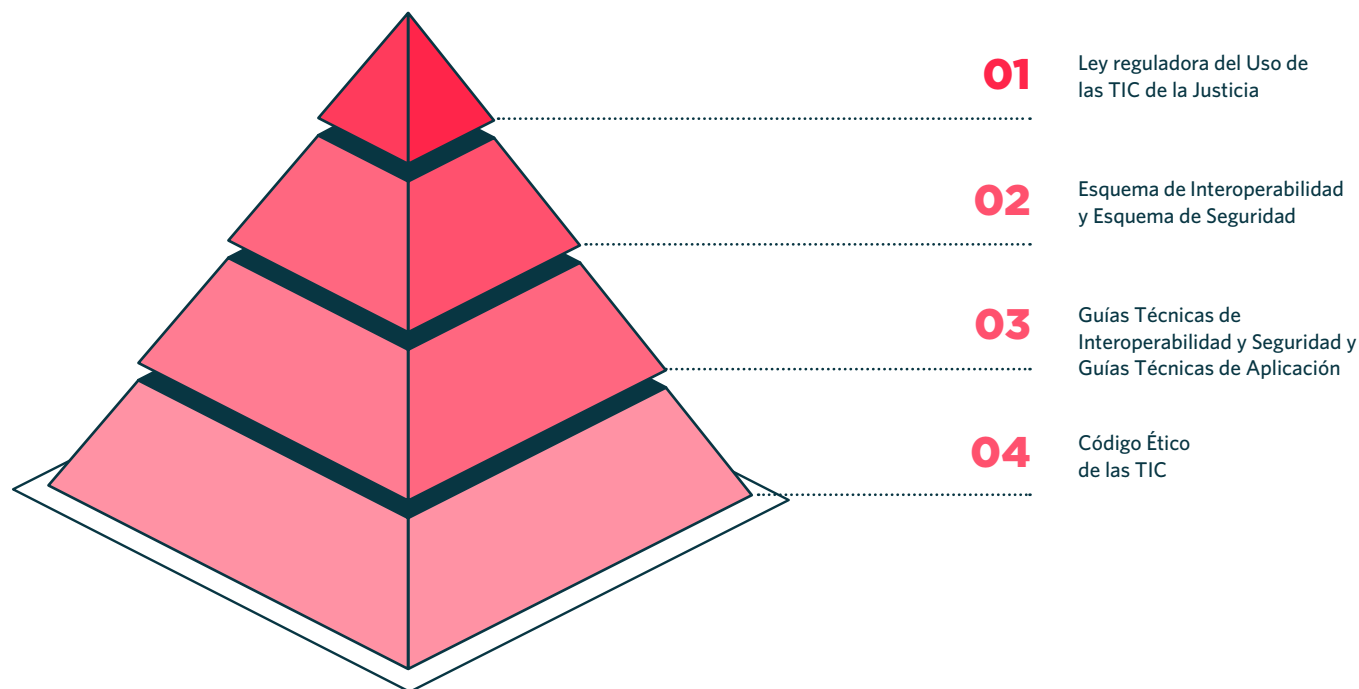
La creación de una normativa específica de la Administración Judicial Electrónica es necesaria en los casos donde los países en los que se esté llevando a cabo el proceso de transformación digital de la justicia no cuenten ya con un marco jurídico regulador de las TIC que se aplique de forma general a todas las administraciones públicas. En tales casos, es necesario solventar el vacío normativo con un conjunto de **normas que pueden tener distinto rango jerárquico, como leyes, decretos o resoluciones ministeriales, dependiendo de cada país**⁶².

El modelo normativo que se propone en el presente apartado se basa en una **pirámide normativa de cuatro niveles** que puede ser adaptada a su contexto legal de cada país:

- En el primer nivel, o la base de la pirámide, se encuentra el **marco ético** que establece principios éticos básicos que deben regir a lo largo de todo el proceso de transformación digital.
- En el segundo nivel se sitúa la normativa técnica, compuesta por las **Guías técnicas de interoperabilidad y seguridad** y las **Guías técnicas de aplicación**. Estas normas desarrollan los esquemas de interoperabilidad y seguridad desde un enfoque técnico.
- En el tercer nivel se encuentra el **esquema de interoperabilidad y el Esquema de seguridad** que regulan los aspectos generales de estos ámbitos, sentando unos principios comunes que garantizan la interoperabilidad y la seguridad de las TIC.
- En la cúspide de la pirámide se encuentra la **Ley reguladora del uso de las TIC de la justicia** que regula principalmente el uso de los medios electrónicos y el marco jurídico general de la Administración Judicial Electrónica.



62. Guía de Transformación Digital del Gobierno/Página 189/BID.



2.1.1 LEY REGULADORA DEL USO DE LAS TIC DE LA JUSTICIA

Las leyes que regulen las TIC de la Justicia podrán ser **específicas, creadas *ad hoc* para regular la Administración Judicial Electrónica**, o bien **leyes generales que regulen la Administración Electrónica en su conjunto**. Sus disposiciones se aplicarían a toda la Administración General del Estado, incluyendo la Administración de Justicia.

Además, **existe la posibilidad de regular las TIC de la justicia a través de la normativa básica judicial y administrativa**, la cual incluye las disposiciones que afectan a la Administración Judicial Electrónica o a la Administración Electrónica en su conjunto. No obstante, aunque modificar la normativa judicial o administrativa básica puede ser más tedioso en términos de trámites legislativos de reforma que crear una legislación sobre las TIC *ad hoc*, incluir en un mismo cuerpo normativo la legislación básica y la legislación digital puede aumentar el compromiso de los destinatarios con el cumplimiento de ambas legislaciones. Esto podría ser más efectivo que crear una norma específica para regular las TIC.

La Ley Reguladora de las TIC de la Justicia se caracteriza por centrar el contenido de la norma únicamente en la Administración Judicial Electrónica. Regula los sistemas tecnológicos de justicia y su uso por parte de los usuarios de esta Administración y de los actores relacionados, así como establece sus derechos y obligaciones. **La principal ventaja de esta vía es que se crea una regulación adaptada a las necesidades de la Administración Judicial Electrónica.**



REFERENCIAS INTERNACIONALES DE REGULACIÓN DE LAS TIC:



Chile: cuenta con una disposición normativa con rango legal que regula la Administración Electrónica. Se trata de la **Ley 21.180 sobre Transformación Digital del Estado**⁶³. Por otro lado, Chile cuenta con legislación específica, la Ley 20886 que modifica el código de procedimiento civil, para establecer la tramitación digital de los procedimientos judiciales⁶⁴.



España: España contaba con una disposición normativa con rango legal que regulaba la Administración Judicial Electrónica de forma específica, a través de la **Ley 18/2011, de 5 de julio, la cual regulaba el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la Administración de Justicia**⁶⁵. No obstante, esta Ley ha sido derogada y las TIC de la justicia se regulan actualmente en el **Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, que aprueba medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo**⁶⁶. La anterior Ley 18/2011 cumple una importante función didáctica e ilustrativa en la presente Guía de cómo se podría articular la creación de una ley específica reguladora de las TIC de la justicia que opere de forma complementaria a la normativa judicial o administrativa básica.

63. Ley 21.180 de transformación digital del Estado/Gobierno de Chile.

64. Ley Chile - Ley 20886 - Biblioteca del Congreso Nacional (bcn.cl)

65. Ley 18/2011/Boletín Oficial del Estado de España.

66. Real Decreto-ley 6/2023/Boletín Oficial del Estado de España.

Independientemente de la modalidad de regulación que se emplee entre todos los supuestos ya analizados, **es importante que esta regulación se enfoque en los derechos de los ciudadanos en su relación con la justicia**. Para evitar que la transformación digital de la justicia implique un impacto negativo en el acceso de la ciudadanía a la justicia, es conveniente orientar los esfuerzos hacia la prevención de la brecha digital. Esta brecha se manifiesta en la mayor dificultad que tienen algunos colectivos sociales para acceder a las TIC necesarias para relacionarse digitalmente con la Administración de Justicia.

Los problemas ocasionados por la brecha digital se han hecho más evidentes con la pandemia ocasionada por la Covid-19, que obligó a los estados a digitalizarse repentinamente y a marchas forzadas. Esta situación se hizo más necesaria en el caso de la justicia, ya que el acceso a este servicio público es un derecho fundamental recogido en la mayoría de las constituciones de los países democráticos y también en las resoluciones emitidas por organismos internacionales como la ONU. Destaca la **Resolución 67/1 de 24 de septiembre de 2012, de la Asamblea General de la ONU**⁶⁷ que ratificó su objetivo de garantizar la igualdad en el acceso a la justicia y manifestó su compromiso de adoptar todas las medidas necesarias para lograrlo.

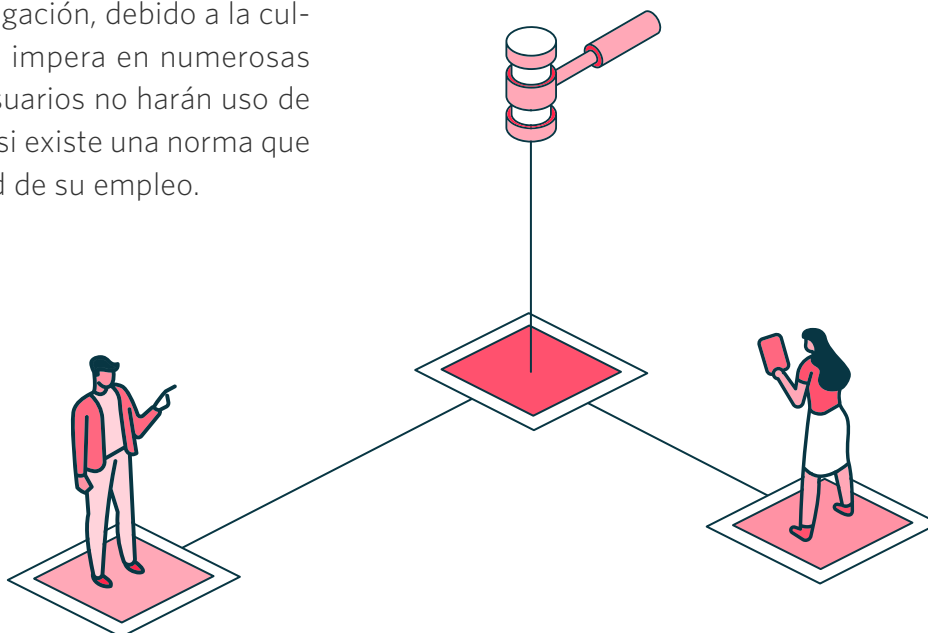
Para responder a la necesidad planteada, los Estados tienen una obligación con dos vertientes con relación a la transformación digital de la justicia. Por un lado, está una **obligación negativa de no impedir el acceso a la justicia por medios electrónicos y, por otro, una obligación positiva, que consiste en desarrollar una estructura organizativa e institucional que garantice el derecho universal de la ciudadanía a acceder a la justicia por medios digitales.**

Además, de forma complementaria al derecho de acceso universal a la Justicia Digital emanan **otros derechos para la ciudadanía**, como el derecho a la obtención de copias electrónicas de los documentos del expediente judicial electrónico de los procesos en los que son parte, al conocimiento por la vía tecnológica del estado de tramitación de los procedimientos, a la conservación en formato electrónico por la Administración de Justicia de los documentos electrónicos que formen parte de un expediente, al empleo de los sistemas de identificación y firma electrónica, a la garantía de seguridad y confidencialidad de los datos almacenados en los sistemas de la Administración de Justicia y a elegir las aplicaciones y sistemas para relacionarse con esta Administración.

67. Artículo/Naciones Unidas (ONU).

Con respecto a los **profesionales de la justicia**, se recomienda que la ley aborde, tanto su **derecho**, como su **deber de relacionarse por medios electrónicos con la Administración de Justicia**. Esta misma línea se sigue en la **legislación española**, en la que el artículo 6.1 del Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, establece expresamente el derecho de los profesionales a relacionarse con la justicia por medios digitales y, también, el artículo 6.3 del citado Real Decreto dispone el deber de dichos profesionales de emplear los medios electrónicos para relacionarse con la justicia⁶⁸. Ello implica el reconocimiento del derecho a acceder y conocer por medios electrónicos el estado de tramitación de los procedimientos en los que sean representantes procesales de la parte personada, así como la obtención de copias electrónicas de los documentos electrónicos que formen parte de dichos procedimientos. En contraposición, también se contempla en la norma **la obligación de utilizar los medios electrónicos** para relacionarse telemáticamente con esta Administración. **Para articular esta obligación legal, una posible acción es establecer un periodo transitorio desde la entrada en vigor de la norma hasta la obligación efectiva de relacionarse electrónicamente con la justicia**. Esto permitiría a dichos profesionales disponer de tiempo para adaptarse a la nueva situación.

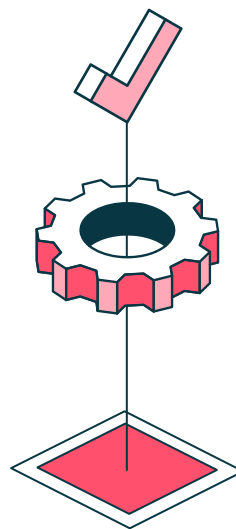
En lo que respecta a la **Administración de Justicia y al Ministerio Público**, es recomendable que la norma establezca el uso obligatorio de los medios electrónicos puestos a su disposición, ya que, en caso de no existir esta obligación, debido a la cultura de uso del papel que impera en numerosas administraciones, estos usuarios no harán uso de las TIC de la justicia salvo si existe una norma que establece la obligatoriedad de su empleo.



68. Real Decreto-ley 6/2023/Boletín Oficial del Estado de España.

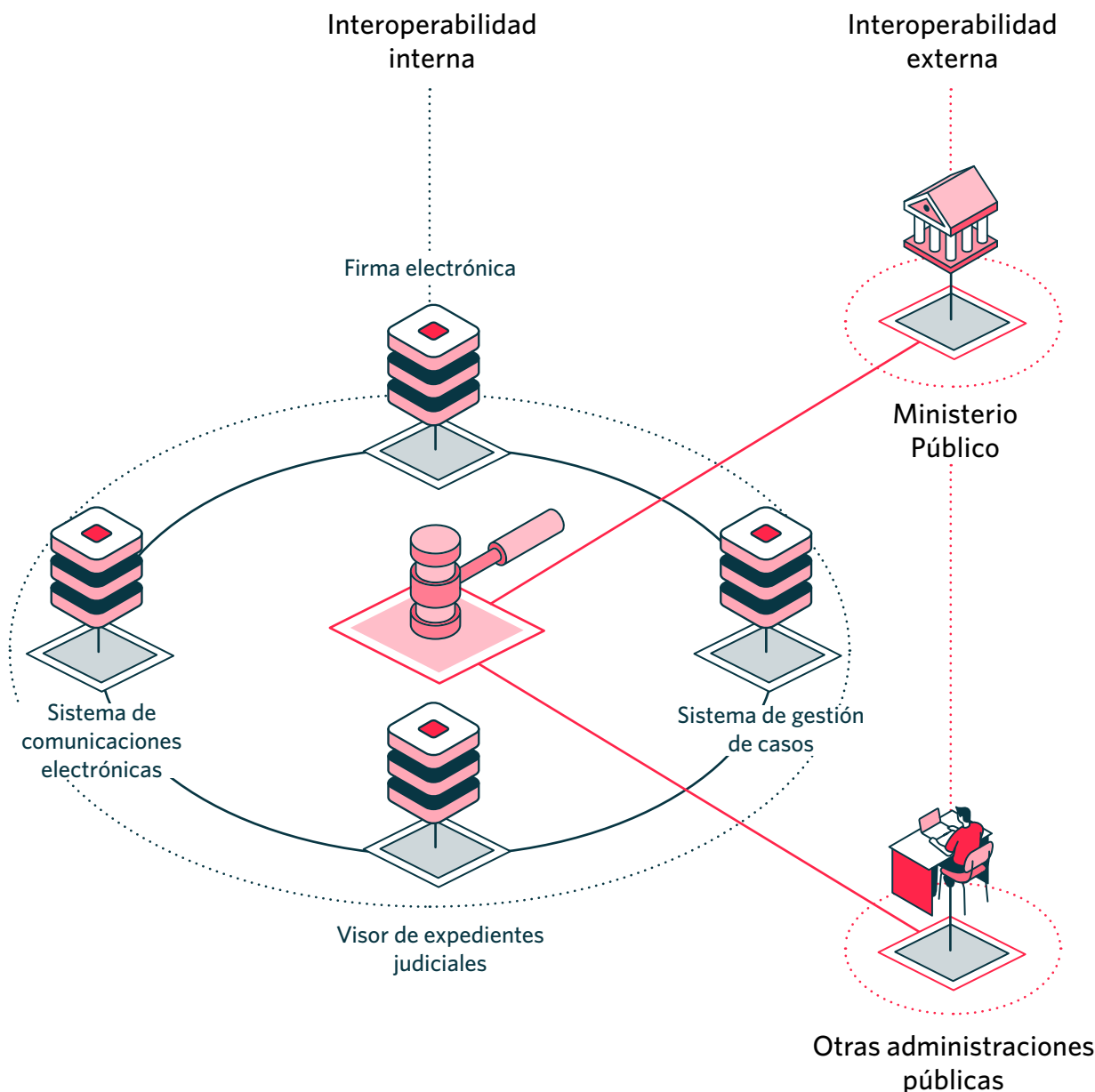
2.1.2 ESQUEMA DE INTEROPERABILIDAD Y ESQUEMA DE SEGURIDAD

La interoperabilidad y la ciberseguridad son dos aspectos clave del proceso de transformación digital de la justicia y tienen un carácter transversal. Para garantizar que las TIC se ajusten a unos estándares comunes de calidad, se requiere la implementación de un marco normativo específico sobre estos ámbitos. Dicho marco debe establecer los principios y requisitos de interoperabilidad y ciberseguridad a los que se ajustará la Administración de Justicia y el resto de las Administraciones públicas, con la finalidad de garantizar que todos los sistemas puedan intercambiar información de forma automatizada y segura.



LA CREACIÓN DE ESTE MARCO NORMATIVO DE INTEROPERABILIDAD Y SEGURIDAD PARTE DE LA IDEA DE QUE **ACTUALMENTE NO EXISTE UN SISTEMA ÚNICO O UNA INFRAESTRUCTURA MONOLÍTICA, SINO QUE, DENTRO DE UNA MISMA ADMINISTRACIÓN EXISTE UNA MULTITUD DE SISTEMAS INTERNOS QUE DEBEN SER CAPACES DE INTEROPERAR DE FORMA SEGURA.** A MODO DE EJEMPLO, UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CASOS CONTIENE DISTINTOS MÓDULOS TECNOLÓGICOS QUE INTEROPERAN DE FORMA CONSTANTE. POR EJEMPLO, SI DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA EXISTE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CASOS Y UN VISOR DE EXPEDIENTES JUDICIALES ELECTRÓNICOS, ES NECESARIO QUE AMBOS SISTEMAS INTEROPEREN A PESAR DE SER SISTEMAS INTERNOS DE LA MISMA ADMINISTRACIÓN. POR TANTO, **INDEPENDIENTEMENTE DE QUE EN UN PAÍS LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL SEA A NIVEL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO Y EXISTA UN ÚNICO ENTE RECTOR QUE GESTIONE LAS TIC DE TODAS LAS ADMINISTRACIONES, SE REQUIERE UN ESQUEMA DE INTEROPERABILIDAD Y UN ESQUEMA DE SEGURIDAD QUE GARANTICEN EN EL PLANO NORMATIVO LA INTEROPERABILIDAD INTERNA DEL ECOSISTEMA DIGITAL.**

En la siguiente imagen se ejemplifica esta cuestión:



Atendiendo al contexto anteriormente expresado, el esquema de interoperabilidad y el esquema de seguridad son los pilares de la dimensión normativa de la interoperabilidad:

- **Esquema de interoperabilidad:** se compone del conjunto de normas y estándares que promueven la interoperabilidad de los sistemas y la compartición de información entre las TIC de la Administración de Justicia internamente y entre la Administración de Justicia y las diferentes administraciones públicas externamente. Su objetivo principal es garantizar que los sistemas de información utilizados por las entidades gubernamentales sean compatibles entre sí, lo que facilita la colaboración, la eficiencia y la prestación de servicios gubernamentales de alta calidad a los ciudadanos y las empresas.

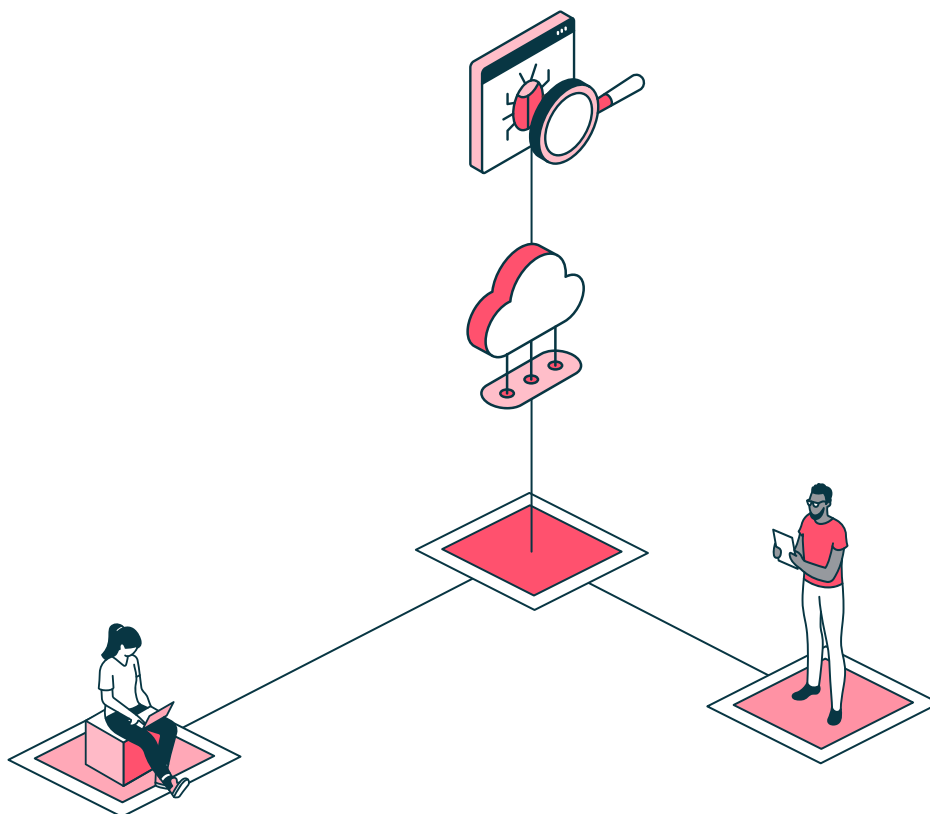
Este esquema puede abordar distintos aspectos de la interoperabilidad:

- **Estándares técnicos generales:** se incluyen disposiciones técnicas y especificaciones que han de seguirse en el diseño y la implementación de las TIC.
 - **Interoperabilidad semántica:** se definen los estándares para la representación y el intercambio de datos de manera que diferentes sistemas puedan comprender y utilizar la información de manera coherente.
 - **Seguridad de la información:** se establecen medidas de seguridad y protección de datos para garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.
 - **Arquitectura Orientada a Servicios (SOA):** se promueve la adopción de una arquitectura orientada a servicios que permite a las aplicaciones y sistemas ofrecer y consumir servicios de manera estandarizada.
 - **Política de acceso y autenticación:** se definen las políticas y los mecanismos de autenticación de usuarios y sistemas que permiten el acceso seguro a sistemas gubernamentales.
 - **Gestión de identidad:** se define cómo se gestionan las identidades de los usuarios y se garantiza tanto su integridad como su autenticación.
 - **Gestión de documentos:** se determina cómo se gestionan y archivan documentos electrónicos.
 - **Intercambio de datos electrónicos:** se fijan las normas para el intercambio de datos electrónicos entre administraciones públicas.
- **Esquema de seguridad:** es un conjunto de regulaciones y directrices de seguridad de la información que se aplican a las TIC de la Administración de Justicia y del resto de administración públicas. El objetivo principal de este esquema es garantizar la seguridad de los sistemas de información utilizados por las entidades gubernamentales, protegiendo así la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos y la infraestructura tecnológica.

Este esquema puede abordar distintos aspectos de la seguridad de la información:

- **Política de seguridad:** se definen las políticas y directrices generales para la seguridad de la información.
- **Gestión de riesgos de seguridad:** se establecen procesos y procedimientos para la identificación, evaluación y gestión de riesgos de seguridad de la información.

- **Gestión de identidad y acceso:** se define cómo se gestionan las identidades de usuarios y sistemas y cómo se controla el acceso a sistemas y datos.
- **Seguridad física:** abarca medidas destinadas a proteger la infraestructura física que aloja sistemas de información, como los centros de procesamiento de datos.
- **Seguridad en redes y comunicaciones:** aborda la seguridad de las redes y las comunicaciones, incluyendo el cifrado de datos y la protección contra amenazas cibernéticas.
- **Seguridad de los sistemas de información:** se establecen directrices para proteger los sistemas y aplicaciones, incluyendo la aplicación de parches de seguridad y la gestión de vulnerabilidades.
- **Gestión de incidentes de seguridad:** se definen procesos para la detección, notificación y respuesta a incidentes de seguridad.
- **Formación y concienciación en seguridad:** se fomenta la formación y la concienciación sobre seguridad de la información entre el personal de la Administración.





REFERENCIAS INTERNACIONALES DEL ESQUEMA DE INTEROPERABILIDAD Y EL ESQUEMA DE SEGURIDAD:



España: este país ha implementado un **Esquema Nacional de Interoperabilidad**⁶⁹ y un **Esquema Nacional de Seguridad**⁷⁰ que establecen los principios y requisitos de interoperabilidad y seguridad obligatorios para las administraciones públicas españolas.



Comisión Europea: en el ámbito de la UE, se ha establecido el intercambio de información sobre antecedentes penales entre los Estados miembros de la Unión Europea a través del sistema ECRIS⁷¹. Este sistema electrónico interconecta las bases de datos de los registros de antecedentes penales de todos los Estados miembros de la Unión Europea, facilitando un intercambio rápido, informe y fácilmente transferible de información sobre condenas.

Para la elaboración de los esquemas de interoperabilidad y de seguridad, es de suma importancia contar con la participación de los responsables de todas las administraciones públicas implicadas para lograr el mayor consenso posible. Además, todas las administraciones deben sentirse partícipes de estos documentos que tendrán gran relevancia en el desarrollo e implementación de las TIC, ya que se van a tener que ajustar a los estándares que establezcan los esquemas. **Para buscar este consenso, es de gran utilidad el órgano de gobernanza de la transformación digital** como instrumento de cooperación al que puedan asistir los responsables de los distintos actores y alcanzar acuerdos para una redacción conjunta de los esquemas.

69. Esquema Nacional de Interoperabilidad/Administración Electrónica de España.

70. Esquema Nacional de Seguridad/Administración Electrónica de España.

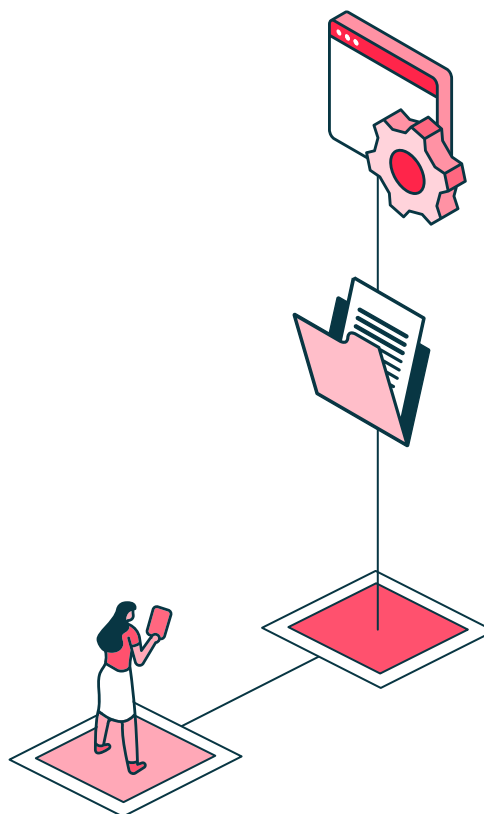
71. *Exchange of information on criminal records between EU Member States/Comisión Europea.*

2.1.3 NORMATIVA TÉCNICA DE INTEROPERABILIDAD Y SEGURIDAD

Basándose en el esquema de interoperabilidad y el esquema de seguridad, los cuales establecen un conjunto de directrices teóricas para asegurar que las TIC de todas las administraciones públicas puedan interoperar y sean seguras, **es necesario crear una capa normativa de carácter técnico que defina los aspectos tecnológicos de la interoperabilidad y seguridad de las TIC en el ámbito judicial. Para dar respuesta a esta necesidad, se crean las Guías técnicas de interoperabilidad y seguridad** que regulan los componentes técnicos que ha de tener el expediente judicial electrónico y, dentro de este, los distintos documentos judiciales electrónicos que componen el expediente, así como otras acciones que se llevan a cabo dentro de la Administración de Justicia, como la firma electrónica, la digitalización de los documentos y las copias de los documentos judiciales.

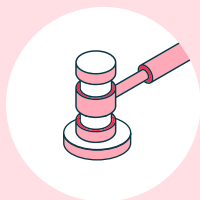
Además, es necesario crear unas **guías técnicas de aplicación que brinden orientación específica sobre cómo aplicar los principios y las normas establecidas en las Guías técnicas de interoperabilidad y seguridad para posibilitar la interoperabilidad entre dos actores concretos**. Por ejemplo, cuando un juzgado solicita al Centro Toxicológico la remisión de un informe médico pericial.

Las guías técnicas de aplicación proporcionan ejemplos, casos de uso, procedimientos y mejores prácticas para implementar las guías de interoperabilidad y seguridad en casos concretos de uso que implican intercambios bidireccionales entre dos actores, como entre los juzgados y el Ministerio Público. Una vez analizados los tipos de intercambio, se asocia cada uno con las Guías de Interoperabilidad y Seguridad correspondientes, se identifican los actores y se establecen los intercambios específicos donde, además, se analizan las medidas de seguridad que deben aplicarse en cada intercambio. **Es altamente recomendable que las guías técnicas de aplicación sean lo suficientemente claras para que los técnicos puedan desarrollarlas sin conocer la funcionalidad o el negocio específico.**





EJEMPLO DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS GUÍAS TÉCNICAS DE INTEROPERABILIDAD Y SEGURIDAD Y DE LAS GUÍAS TÉCNICAS DE APLICACIÓN:



Juzgado de lo Penal
del país A.



Centro Toxicológico
del país A.

El Juzgado de lo Penal del país A solicita al Centro Toxicológico un informe médico pericial sobre las lesiones de un ciudadano que ha sido víctima de un delito de lesiones que se encuentra en proceso en este Juzgado.

El juzgado emite una resolución electrónica solicitando un informe, el cual será enviado al Centro Toxicológico a través del sistema de comunicaciones electrónicas que conecta a ambas instituciones. **Ese documento judicial electrónico tiene unas especificaciones técnicas establecidas en las guías técnicas de interoperabilidad y seguridad, concretamente en la guía técnica del documento judicial electrónico.**

No obstante, el Centro Toxicológico tiene sus propias especificaciones técnicas del contenido que debe tener el informe médico pericial que se emitirá para el juzgado, las cuales pueden ser diferentes a la normativa de justicia. Cuando se recibe el expediente electrónico pericial en el órgano judicial, este no se modifica, sino se crea otro documento judicial electrónico que acompaña al expediente. Por tanto, las **guías técnicas de aplicación se crean para que los actores mencionados lleguen a un acuerdo de cómo realizar la comunicación descrita. El expediente judicial electrónico no abarca las especificaciones de ese intercambio de información entre el Juzgado de lo Penal y el Centro Toxicológico, en este supuesto de hecho concreto.**

2.1.3.1 GUÍAS TÉCNICAS DE INTEROPERABILIDAD Y SEGURIDAD

A continuación, se detallan las principales guías técnicas de interoperabilidad y seguridad:

- **Guía de autenticación, certificados y firma electrónica:** establece las pautas de actuación relativas a la gestión de las firmas electrónicas en el ámbito de la justicia. Esta Guía incluye los conceptos básicos, tales como la autenticidad de los documentos judiciales electrónicos y el empleo de un sistema de identidad digital que permita la identificación y autenticación de los intervinientes de forma segura y fehaciente.
- **Guía de documento judicial electrónico:** establece todos los componentes que deben tener los documentos judiciales electrónicos y otros documentos que se van a incorporar al expediente judicial electrónico, así como la estructura y el formato técnicos para posibilitar su intercambio.
- **Guía del expediente judicial electrónico:** expone la estructura y el formato técnico del expediente judicial electrónico, así como las especificaciones de los servicios de remisión y su puesta a disposición.
- **Guía de digitalización certificada de documentos:** establece los requisitos que deben cumplir los usuarios de la Administración de Justicia en la digitalización de documentos en papel u otro formato no electrónico, y que sean susceptibles de digitalización a través de medios fotoeléctricos, garantizando su autenticidad.
- **Guía de copiado auténtico y conversión:** detalla las pautas técnicas para generar copias electrónicas y copias en papel de documentos judiciales electrónicos y para convertir el formato de dichos documentos.
- **Guía de catálogo de estándares:** esta guía fija unos estándares comunes a todas las administraciones públicas para el diseño, implementación y puesta a disposición de los ciudadanos o de otras organizaciones tanto de documentos y expedientes electrónicos como de servicios digitales y, también, para la interacción con terceras organizaciones.
- **Guía de declaración de conformidad:** en esta guía las instituciones declaran su cumplimiento respecto a la normativa de interoperabilidad y seguridad que posteriormente se certificará por el órgano correspondiente mediante la Guía de certificación.

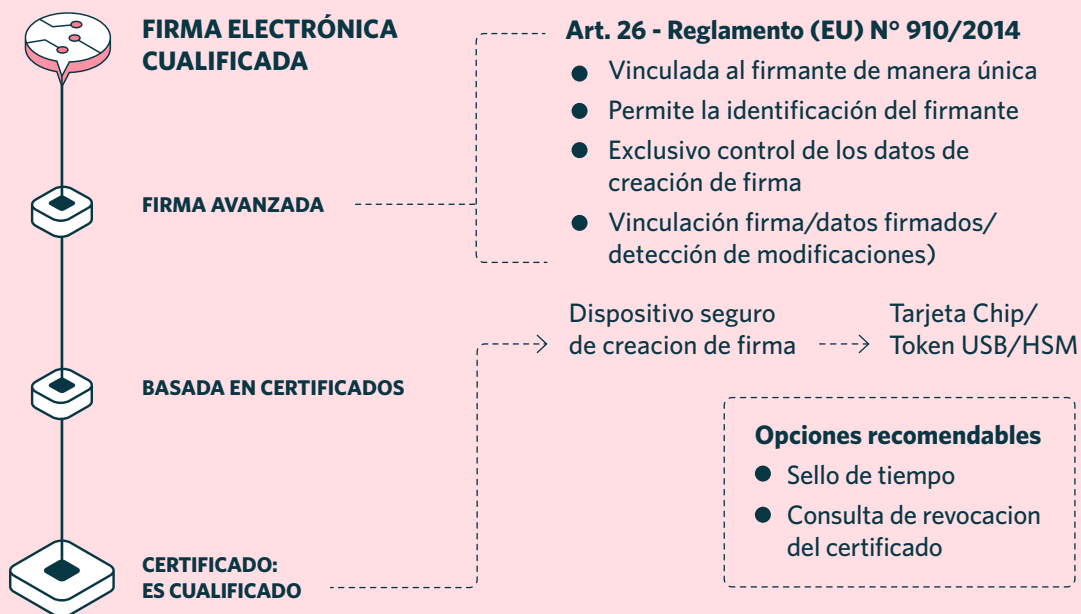


REFERENCIA INTERNACIONALES DE LAS GUÍAS TÉCNICAS DE INTEROPERABILIDAD Y SEGURIDAD:



España: este país ha elaborado sus propias Guías de Interoperabilidad y Seguridad⁷², que se mencionan anteriormente y que han sido aprobadas en el marco del CTEA-JE. A continuación, para entender su funcionamiento, se muestran fragmentos del contenido de estas:

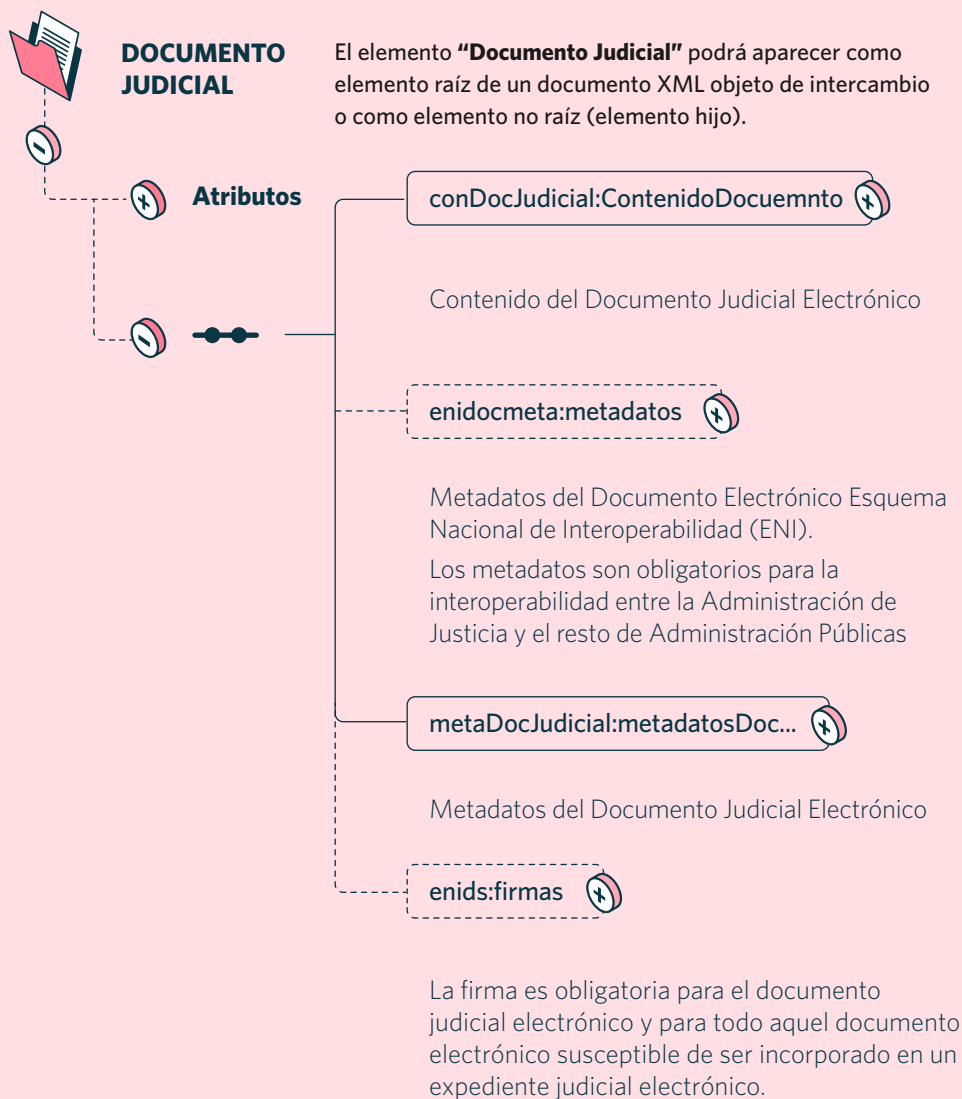
Imagen del diagrama sobre los tipos de firma electrónica de la Guía de autenticación, certificados y firma electrónica⁷³:



72. Guías de interoperabilidad y seguridad/Ministerio de Justicia de España.

73. Guía de autenticación, certificados y firma electrónica/página 34/Ministerio de Justicia de España.

Imagen del diagrama sobre el contenido del documento judicial de la Guía de documento judicial electrónico⁷⁴:



74. Guía de documento judicial electrónico/página 22/Ministerio de Justicia de España.

2.1.3.2 GUÍAS TÉCNICAS DE APLICACIÓN

Las guías técnicas de aplicación buscan brindar orientación específica sobre cómo aplicar los principios y las normas establecidos en las guías técnicas de interoperabilidad y seguridad. Son, por tanto, un complemento de estas y ofrecen detalles prácticos sobre la implementación de los estándares técnicos y las directrices de seguridad orientados a casos de uso concretos.

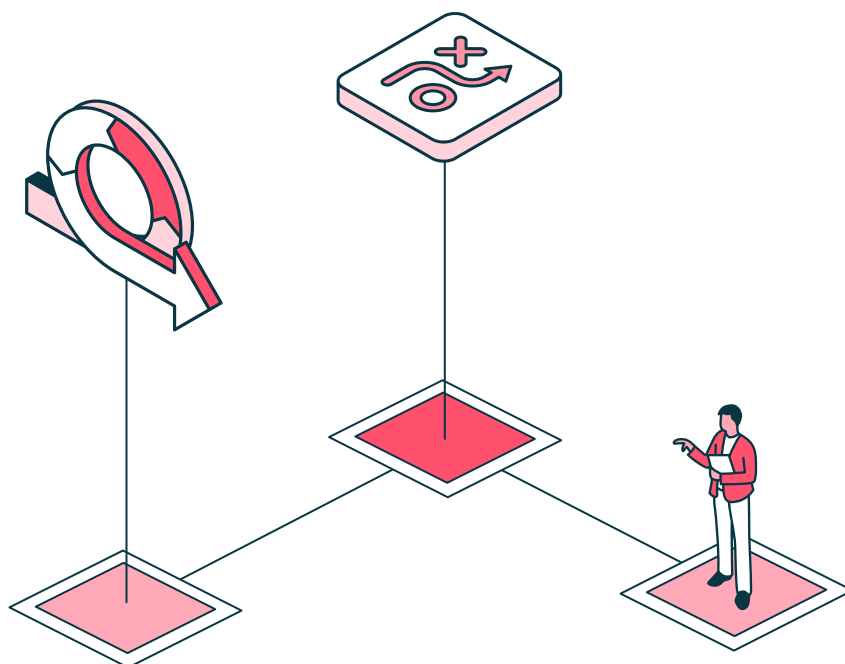
Gracias a estas guías, **se posibilita el intercambio de información entre los distintos actores del ecosistema de justicia en cada país**. Por tanto, **cada sistema de justicia, atendiendo a su casuística concreta, tendrá distintas guías técnicas de aplicación que vengan a responder a las necesidades de intercambio de datos de cada país, ya que dichas normas están orientadas a resolver casos de uso concreto**.

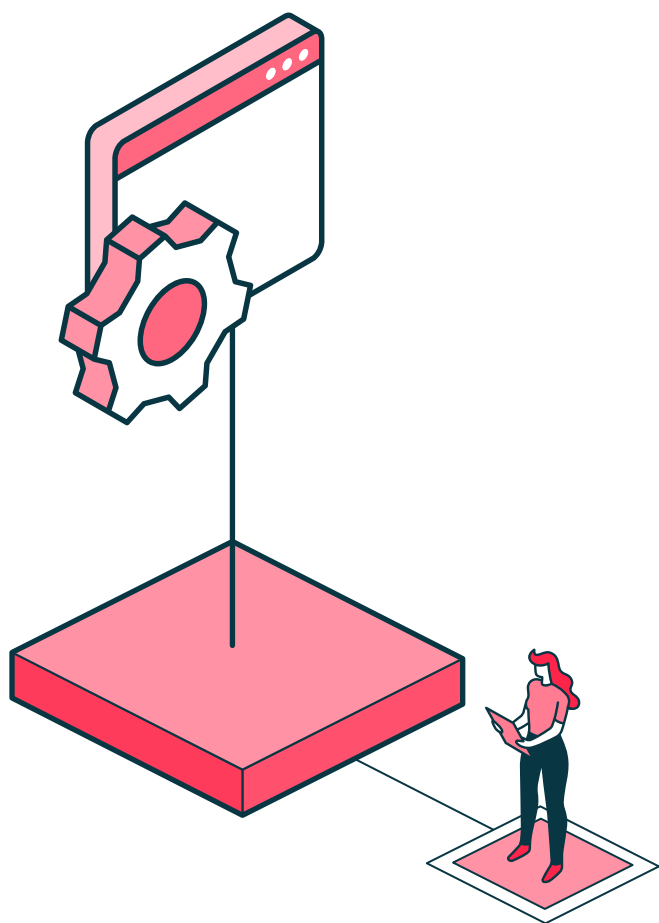
A modo de ejemplo, en el caso de que, en un proceso judicial, el juzgado tenga que remitir un expediente judicial electrónico al Ministerio Público, este último tendrá que incorporar dicho expediente en sus sistemas de información. Cada expediente tiene sus características y metadatos propios que pueden ser distintos de los del expediente fiscal electrónico. Para posibilitar este intercambio entre los dos actores mencionados, las guías técnicas de aplicación establecen cómo aplicar las guías técnicas de interoperabilidad y seguridad al intercambio de información concreto que, en este supuesto de hecho, es el traslado del expediente judicial electrónico entre la Administración de Justicia y el Ministerio Público.

No obstante, cada país puede tener sus propias guías técnicas de aplicación para atender sus casos de uso concretos. A continuación, se detallan algunas de las principales guías técnicas de aplicación:

- **Guía técnica de aplicación entre los juzgados y el Ministerio Público:** esta guía establece cómo aplicar los principios y las normas de las guías técnicas de interoperabilidad y seguridad para posibilitar la interoperabilidad entre los juzgados y el Ministerio Público.
- **Guía técnica de aplicación entre los juzgados/el Ministerio Público y los profesionales de la justicia:** esta Guía establece cómo aplicar los principios y las normas de las guías técnicas de interoperabilidad y seguridad para posibilitar la interoperabilidad entre los juzgados o el Ministerio Público, por un lado, y los profesionales de la justicia, especialmente los abogados, por otro lado.
- **Guía técnica de aplicación entre los juzgados/el Ministerio Público e instituciones penitenciarias:** esta Guía establece cómo aplicar los principios y las normas de las guías técnicas de interoperabilidad y seguridad para posibilitar la interoperabilidad entre los juzgados o el Ministerio Público, por un lado, e instituciones penitenciarias, por otro lado.

- **Guía técnica de aplicación entre los juzgados/el Ministerio Público y los cuerpos policiales:** esta guía establece cómo aplicar los principios y las normas de las guías técnicas de interoperabilidad y seguridad para posibilitar la interoperabilidad entre los juzgados o el Ministerio Público, por un lado, y los cuerpos policiales, por otro lado.
- **Guía técnica de aplicación entre los juzgados/el Ministerio Público y los hospitales:** esta guía establece cómo aplicar los principios y las normas de las guías técnicas de interoperabilidad y seguridad para posibilitar la interoperabilidad entre los juzgados o el Ministerio Público, por un lado, y los hospitales, por otro lado.
- **Guía técnica de aplicación entre los juzgados/el Ministerio Público y el Centro Toxicológico:** esta guía establece cómo aplicar los principios y las normas de las guías técnicas de interoperabilidad y seguridad para posibilitar la interoperabilidad entre los juzgados o el Ministerio Público, por un lado, y el Centro Toxicológico, por otro lado.
- **Guía técnica de aplicación entre los juzgados/el Ministerio Público y las instituciones bancarias:** esta guía establece cómo aplicar los principios y las normas de las guías técnicas de interoperabilidad y seguridad para posibilitar la interoperabilidad entre los juzgados o el Ministerio Público, por un lado, y las instituciones bancarias, por otro lado.





2.2

Normativa general con impacto en la Administración Judicial Electrónica

Adicionalmente a las disposiciones normativas específicas aplicables a la administración judicial electrónica, existe un conjunto de **normas generales que, a pesar de no estar destinadas a regular un aspecto concreto de la transformación digital de la justicia, impactan en este proceso**, como la Ley de protección de datos personales, la Ley de servicios electrónicos de confianza y el Código ético de las TIC.

A LA HORA DE CREAR EL MARCO NORMATIVO DE LAS TIC DE LA JUSTICIA, ES RECOMENDABLE COMPROBAR PREVIAMENTE LA EXISTENCIA DEL MARCO NORMATIVO GENERAL MENCIONADO ANTERIORMENTE, YA QUE, EN CASO DE QUE NO EXISTA, SERÍA NECESARIO CREAR UNA REGULACIÓN ESPECÍFICA APLICABLE A LA ADMINISTRACIÓN JUDICIAL ELECTRÓNICA QUE SUPLA ESA CARENCIA NORMATIVA.

A modo de ejemplo, si en un país no existe una Ley de protección de datos personales que regule en qué supuestos el ente rector de la transformación digital puede tratar datos con fines no jurisdiccionales para el desarrollo y entrenamiento de nuevos sistemas, será necesario suplir este escollo regulando tal aspecto con alguna norma específica aplicable a la Administración de Justicia o incluyendo un nuevo artículo en la Ley reguladora del uso de las TIC de la justicia.



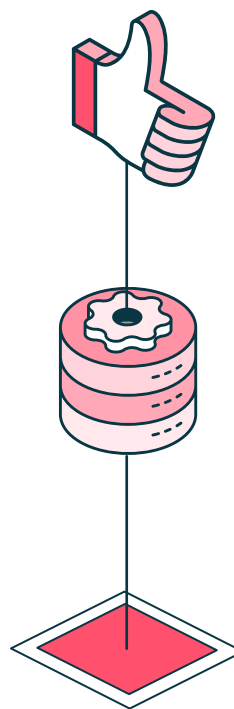
2.2.1 LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

Es importante que el marco normativo específico de la Administración Judicial Electrónica, detallado anteriormente, se ajuste a la Ley de protección de datos personales de cada país, ya que todos los aspectos de la transformación digital de la justicia requieren el tratamiento de datos personales, desde la gobernanza del dato, hasta la actividad ordinaria de los órganos judiciales. Esto se debe a que la información que se trata diariamente contiene numerosos datos sensibles, como la identidad, direcciones, información de la salud de las personas, entre otros.

Sobre la base normativa de la Ley de protección de datos personales, se recomienda establecer qué órganos ocupan la condición de **responsables del tratamiento** de los datos dentro de la Administración de Justicia. Dichos órganos serán responsable de determinar los fines y medios del tratamiento y serán los **encargados del tratamiento**, es decir, los sujetos que tratan datos personales por medio del responsable del tratamiento.

Además, en el tratamiento de datos personales, la Administración de Justicia y el ente rector de la transformación digital deben apegarse a los principios del tratamiento, tales como la licitud, transparencia y lealtad, así como la minimización de datos y exactitud, entre otros.

Los **supuestos de licitud del tratamiento (bases legitimadoras del tratamiento)** tienen un gran impacto en el tratamiento de datos personales en el ámbito de la justicia. Es decir, **en qué supuestos específicos la Administración de Justicia y el ente rector de la transformación digital pueden tratar datos personales**. Normalmente, los supuestos son el **tratamiento de datos para el cumplimiento de una obligación legal**, cuando un órgano judicial lleva a cabo dicho tratamiento en el ejercicio de su actividad jurisdiccional. El segundo supuesto es cuando **el tratamiento es necesario para satisfacer un interés público**. Esta situación se da, por ejemplo, cuando el ente rector de la transformación digital implementa un sistema de gobernanza del dato, tratando datos personales con la finalidad de mejorar el servicio público de justicia.





REFERENCIAS INTERNACIONALES DE NORMATIVAS DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES:



Unión Europea: se aprobó un Reglamento (Reglamento (UE) 2016/679)⁷⁵ común a todos los países de la Unión Europea que establece un marco jurídico sólido sobre protección de datos personales. En esta norma, se regulan aspectos que impactan en la Administración de Justicia, como los relativos al tratamiento de datos para el cumplimiento de una obligación legal o en una misión de interés público, **situaciones que justifican el tratamiento de datos en el marco de iniciativas tecnológicas que requieren el empleo de datos que se puede amparar en una misión de interés público**. Este ejemplo se muestra en los artículos 45 y 50 de la norma.



Argentina: otra ley de referencia de protección de datos personales fue aprobada por Argentina. Se trata de la **Ley 25.326 de protección de datos personales**⁷⁶.



Costa Rica: este país ha aprobado la **Ley N° 8968 de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales**⁷⁷.



Brasil: este país ha aprobado la **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) - LEI N° 13.709, de 14 de agosto de 2018**⁷⁸.

75. Reglamento (UE) 2016/679/Unión Europea (UE).

76. Ley 25.326/Gobierno de Argentina.

77. Ley N° 8968/Sistema costarricense de información jurídica.

78. LEI N° 13.709/Gobierno de Brasil.

2.2.2 LEY DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS DE CONFIANZA

La Ley de servicios electrónicos de confianza es una norma jurídica de carácter general elaborada por cada estado. Aunque puede tener un ámbito de actuación amplio, alcanzando tanto a la Administración Digital como al sector privado en segmentos como el comercio electrónico, **también tiene una gran importancia en la Justicia Digital. Esto es porque establece un marco normativo al que deben ajustarse los sistemas de identidad digital y firma electrónica empleados por los actores de la justicia.**

Esta ley suele regular determinados aspectos comunes:

- Se determinan los **tipos de firma electrónica** que suelen ser la firma electrónica simple, la firma electrónica avanzada y la firma electrónica cualificada. Se definen los requisitos técnicos y legales para que estas firmas sean válidas y confiables.
- Se regula a los **proveedores de servicios de certificación electrónica** que emiten certificados digitales para verificar la autenticidad de las firmas electrónicas y la identidad de las partes involucradas en transacciones electrónicas.
- Se incluyen directrices y regulaciones para **garantizar la seguridad y la confidencialidad de los datos** y la información transmitida y almacenada electrónicamente.
- Se determina la **validez legal de los documentos electrónicos y su equivalencia con los documentos en papel**.
- Se especifican **las responsabilidades y obligaciones de las partes involucradas** en transacciones electrónicas, incluyendo los proveedores de servicios de certificación y los usuarios de servicios electrónicos.

Partiendo de la regulación general que presenta la Ley de servicios electrónicos de confianza, se analiza el impacto de esta norma en el proceso de transformación digital de la justicia:

- **Firma electrónica avanzada y cualificada:** la Ley regula las firmas electrónicas avanzadas y cualificadas, lo que implica que las TIC utilizadas en el ámbito de la justicia deben ser compatibles con estos tipos de firma. Esto permite la presentación de documentos y pruebas electrónicas en procesos judiciales, eliminando la necesidad de documentos en papel.
- **Servicios de certificación electrónica:** la ley regula los servicios de certificación de la identidad digital, incluyendo la emisión de certificados cualificados que respaldan la identidad y autenticidad de las partes involucradas en los procesos judiciales. Esto es esencial para garantizar la seguridad y la confiabilidad de los documentos y la información presentada en los tribunales.

- **Plataformas de acceso y comunicación segura:** la Ley promueve el uso de plataformas seguras y sistemas de comunicación electrónica para la presentación de documentos y pruebas. Esto puede incluir sistemas de gestión de casos, salas de audiencias virtuales y otros entornos digitales que facilitan la comunicación y la presentación de pruebas en línea. Por tanto, estas soluciones deben ser compatibles con los sistemas de identidad digital y firma electrónica. Por ejemplo, para acceder al sistema de gestión de casos, el empleado público debe iniciar sesión en el sistema o, en el caso de las audiencias virtuales, el juez firma digitalmente la grabación de la audiencia.



REFERENCIA INTERNACIONAL DE NORMATIVA DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS DE CONFIANZA:



Unión Europea: como marco de referencia, se puede emplear el Reglamento aprobado por la Unión Europea, comúnmente denominado **eIDAS (Reglamento (UE) n.º910/2014)**⁷⁹ que regula la identidad digital y la firma electrónica en todos los países de la Unión Europea. Para ello, define los estándares y normas para la firma electrónica simple, firma electrónica avanzada y firma electrónica cualificada, así como la emisión de certificados cualificados y los servicios de confianza en línea. Del mismo modo, regula las transacciones electrónicas y su gestión. En el momento de edición de esta guía, se encuentra en vías de publicación la evolución del Reglamento eIDAS por el que se modifica el Reglamento (UE) n.º910/2014 en lo que respecta al establecimiento del marco europeo de identidad digital.

79. Reglamento (UE) n.º 910/2014/Unión Europea (UE).

2.2.3 CÓDIGO ÉTICO TIC

EL CÓDIGO ÉTICO DE LAS TIC SE COMPONE DE UN CONJUNTO DE PRINCIPIOS, NORMAS Y DIRECTRICES ÉTICAS QUE RIGEN EL COMPORTAMIENTO Y LA CONDUCTA DE LAS PERSONAS EN EL CAMPO DE LAS TIC. EL PRINCIPAL OBJETIVO DE ESTE CÓDIGO ES **PROMOVER PRÁCTICAS ÉTICAS Y RESPONSABLES EN EL DISEÑO, DESARROLLO, IMPLEMENTACIÓN Y USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.**

La historia ha demostrado la importancia de una estructura normativa ética que sustente el progreso humano. Muestra de ello fue la revolución industrial, proceso histórico y social que, a pesar del progreso tecnológico, generó numerosas situaciones de desigualdad y pobreza en la sociedad, por lo que el avance tecnológico y social ocurrieron a distintas velocidades.

Es importante que el Código ético de las TIC se ajuste a un contenido humanista partiendo del respeto por los derechos fundamentales de las personas, dentro de un marco democrático y de Estado de Derecho. Entre los **principios éticos generales** que puede incorporar este Código, se encuentran:

- Los derechos fundamentales como base para unas TIC fiables
- Respeto a la dignidad humana
- Libertad individual de las personas
- Respeto a la democracia, a la justicia y al Estado de Derecho
- Igualdad, no discriminación y solidaridad
- Derechos de los ciudadanos

Teniendo como punto de partida los principios éticos generales expuestos anteriormente, el Código ético puede profundizar en conceptos éticos directamente relacionados con el desarrollo, implantación y usabilidad de las TIC:

- En lo que respecta al desarrollo de las TIC y la decisión de los componentes tecnológicos que se van a emplear, hay que tener en cuenta que **las TIC de la justicia tienen un impacto en la sostenibilidad.** En

este aspecto, la promoción de la reutilización de las infraestructuras y recursos tecnológicos y un menor uso de recursos económicos y personales son relevantes. En este ámbito, la interoperabilidad de los sistemas juega un papel esencial para que la tecnología sea sostenible.

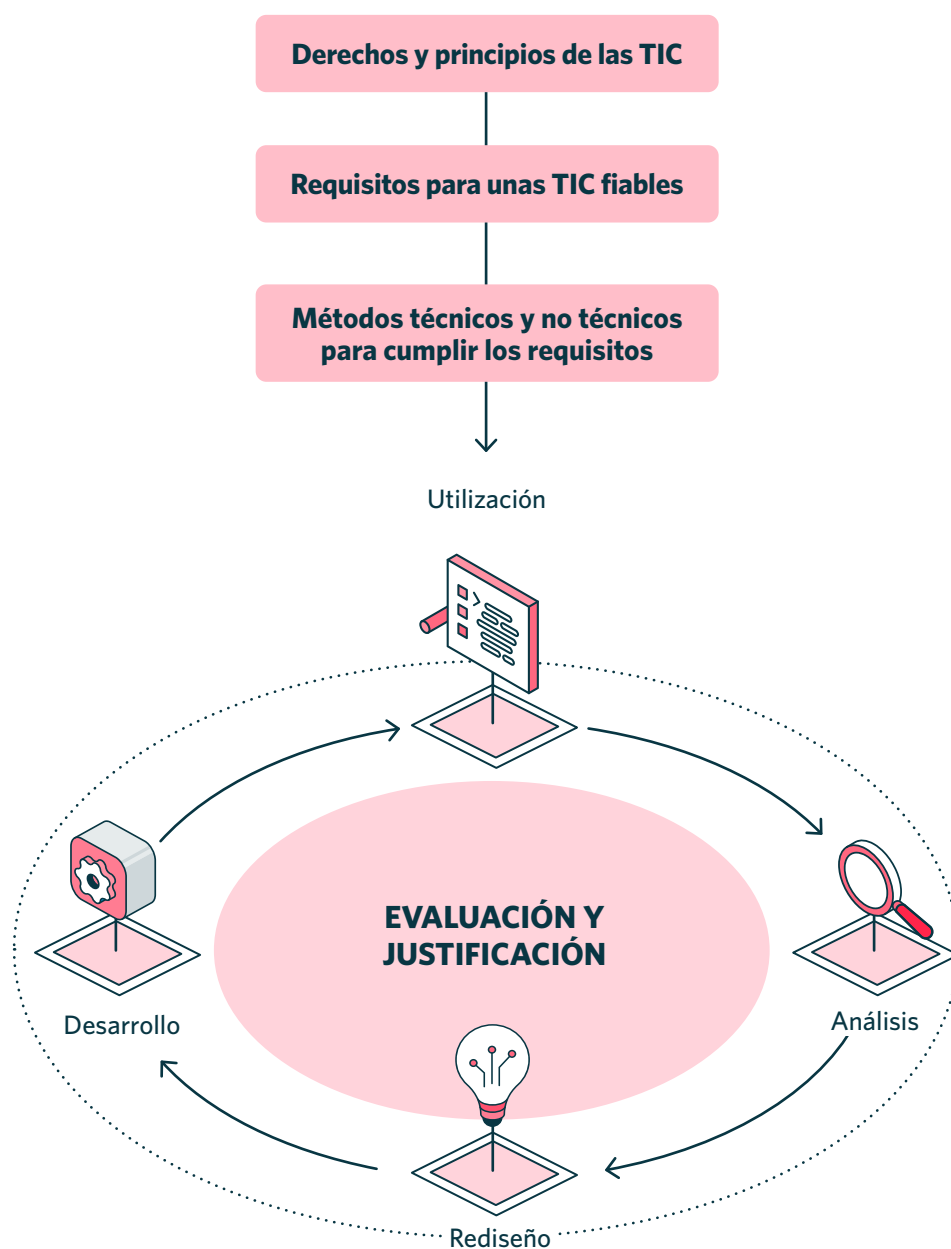
- En relación con la implementación y usabilidad de las TIC, es conveniente adoptar un **enfoque inclusivo posibilitando que su acceso y utilización sean igualitarios entre todos los grupos sociales**. De esta forma se evita la **brecha digital** basada en la existencia de desigualdades que imposibilitan un acceso igualitario de toda la sociedad a la tecnología, ya sea porque no todos tienen los recursos económicos necesarios, los conocimientos o por cualquier otro motivo.
- Una vez implementadas las TIC, es importante que la regulación de su empleo por los usuarios se ajuste al **principio de asignación equilibrada de derechos y obligaciones** que parte de las capacidades y punto de madurez tecnológico tanto de la propia Administración de Justicia como del conjunto de actores que interactúan con ella para la asignación de derechos y obligaciones. En caso contrario, podría existir una norma que impusiera una obligación a la ciudadanía que no tiene capacidad para cumplir. Sería el caso de la ciudadanía que no tuviese acceso a la tecnología más básica y se viera obligada a relacionarse con la justicia de manera telemática.

Los principios y componentes éticos detallados anteriormente deben reflejarse en **requisitos concretos para conseguir que las TIC de la justicia sean fiables** desde un punto de vista ético:

- **Acción y supervisión humana:** las TIC de la justicia respaldan la autonomía y toma de decisiones de las personas, quienes supervisan estos sistemas tecnológicos.
- **Transparencia:** la tecnología detrás de todo sistema será explicable, aplicando el principio de transparencia de los datos, del sistema y de modelos que incluye una solución tecnológica.
- **Solidez técnica y seguridad:** se recomienda que los sistemas tecnológicos se desarrollen con un enfoque preventivo desde el punto de vista de los riesgos, comportándose según lo esperado y minimizando los daños involuntarios e imprevistos.
- **Gestión de la privacidad y de los datos:** la privacidad es un derecho fundamental que debe protegerse mediante la prevención de daños y la garantía de la integridad, autenticidad y actualización de los datos.
- **Diversidad, no discriminación e igualdad:** las TIC de la justicia deben incluir modelos y desarrollos que respeten la diversidad de la sociedad sin adoptar un funcionamiento que dé lugar a situaciones de discriminación. Además, se debe garantizar el acceso a la tecnología en condiciones de igualdad.

- **Bienestar social y ambiental:** el bienestar social y la protección del medio ambiente son conceptos que deben estar presentes a lo largo de todo el ciclo de vida de las TIC de la justicia. Esta medida está estrechamente relacionada con el principio de eficiencia.
- **Rendición de cuentas:** las personas monitorizan la tecnología y rinden cuentas de sus resultados.

Para garantizar que se cumplen los requisitos mencionados anteriormente, se pueden implementar distintos **métodos técnicos y no técnicos**:



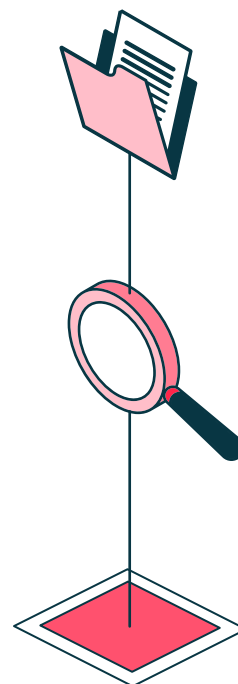
Con respecto a los **métodos técnicos**, para garantizar el cumplimiento de los requisitos, se encuentran las arquitecturas para unas TIC confiables que consisten en **implantar procedimientos (o imponer restricciones sobre estos) que se integran en la arquitectura de las TIC**. Esto consiste en la creación de un compendio de normas integradas en una lista blanca que contiene comportamientos que las TIC deben seguir en todo momento, así como una lista negra, que determina qué comportamientos un sistema tecnológico no puede seguir nunca.

Otro de los métodos de carácter técnico se denomina **ética y Estado de Derecho desde el diseño**. Bajo este enfoque, el diseño de los sistemas TIC se dirige al cumplimiento de los derechos, principios y requisitos enumerados anteriormente. Por lo tanto, **estos conceptos éticos se integran en el diseño de las TIC**.

También se pueden llevar a cabo **ensayos, así como la validación de los sistemas** para observar cómo se comportan los sistemas TIC en un entorno de pruebas y validar su funcionamiento antes de su implantación efectiva.

Otro método se basa en los **indicadores de calidad del servicio** que permiten monitorizar si el servicio que presta un sistema TIC es adecuado y si está cumpliendo con las exigencias del Código Ético.

Además, existe un conjunto de **métodos no técnicos** que pueden ser de diversa naturaleza. Entre ellos se encuentran tales como los Códigos de Conducta aplicables a los miembros de la organización en la que se desarrollan e se implementan los sistemas tecnológicos de la justicia, la rendición de cuentas por el ente rector de la transformación digital mediante los cuales los sistemas desarrollados se ajustan a los requisitos éticos, la implantación de programas de formación y concienciación para fomentar una mentalidad ética y la obtención de certificaciones otorgadas por organizaciones expertas que puedan acreditar si las TIC de la justicia se ajustan al marco ético exigido.





REFERENCIAS INTERNACIONALES DE CÓDIGO ÉTICO:



Reino Unido: como marco de referencia para la elaboración de un Código ético, se puede emplear el *Data ethics and AI guidance*⁸⁰ elaborado por el gobierno de Reino Unido. Este código contiene un marco ético de referencia en el uso de los datos y en el ámbito de la IA empleado en el sector público.

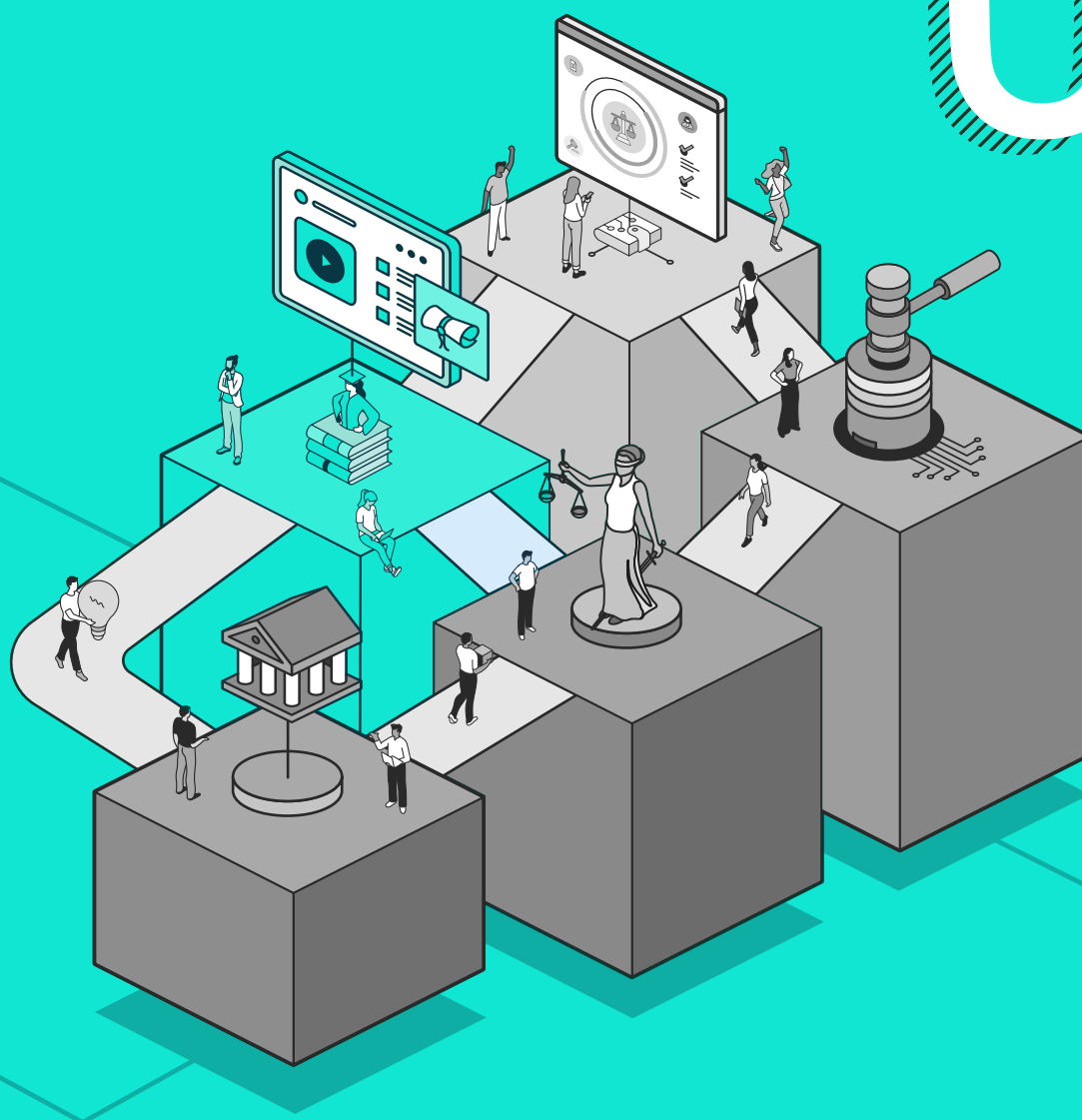


Chile: otro de los marcos de referencia que se pueden emplear es el del gobierno de Chile a través de la Guía de Formulación Ética de Proyectos de Ciencia de Datos⁸¹. Establece un marco ético que debe aplicarse en el desarrollo e implantación de sistemas TIC para apoyar la toma de decisiones basados en IA y *Big Data*. Su finalidad es prevenir la generación de sesgos de discriminación, un uso incorrecto de los datos personales o cualquier otra situación que pueda dañar los derechos de las personas.

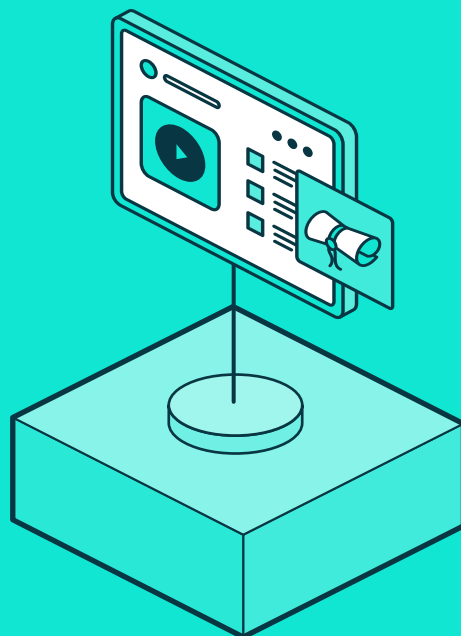
80. *Data ethics and AI guidance*/UK Government.

81. Guía de Formulación Ética de Proyectos de Ciencia de Datos/Gobierno Digital de Chile.

03



Talento digital y gestión del cambio



3.1

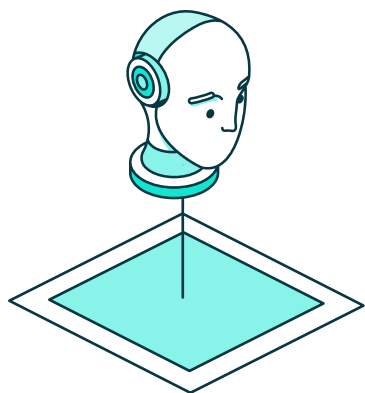
Plan de Gestión del
Cambio Intrajudicial

3.2

Plan de Colaboración con las Academias
Judiciales y el Ministerio Público,
Colegios Profesionales y Universidades

3.3

Plan de Capacitación y
Concienciación a la Sociedad



LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA ES UN PROCESO DE INNOVACIÓN QUE VA MÁS ALLÁ DE DOTAR A LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA DE UN PAÍS DE LA TECNOLOGÍA MÁS AVANZADA.

La anterior afirmación tiene como punto de partida que **cualquier sistema o herramienta digital están diseñados para ser utilizados por personas. Por lo tanto, las personas deben entender la tecnología, saber cómo utilizarla de manera adecuada y aceptar este cambio de paradigma.** De lo contrario, se produce el fenómeno conocido como “la resistencia al cambio” que se basa en que los propios usuarios de la tecnología no aceptan el cambio que implica la Justicia Digital y se niegan a utilizar los recursos puestos a su disposición.

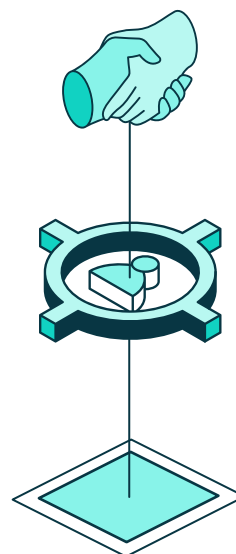
Como se puede observar, por mucho que se implementen los recursos tecnológicos más innovadores en la Administración de Justicia, **si no se instaure una cultura de la Justicia Digital en esta organización, las TIC no tienen ninguna utilidad por sí solas.** Esto es porque sus usuarios no están dispuestos a utilizarlas, o, si las utilizan por imperativo de la norma, no las emplean de manera eficiente y adecuada. Por tanto, **esta dimensión de la transformación digital se enfoca en el capital humano y en su motivación para adoptar este cambio en su forma de trabajar y entender la justicia de manera natural y proactiva.**

Es recomendable que **el modelo de Justicia Digital que se emplee por cada país se base en la tecnología entendida como un medio para lograr un fin.** Un ejemplo de esto es la mejora en la agilidad de la tramitación judicial a través de medios digitales. El medio son las TIC y el fin es la mejora en la agilidad en la tramitación judicial. Esta visión contrasta con el enfoque tradicional que solía consistir en entender la tecnología como un fin en sí misma y que obviaba un aspecto esencial como es la gestión del cambio.

LA INNOVACIÓN SUPONE ENFOCARSE EN EL CAMBIO. ESTA AFIRMACIÓN SE TRADUCE EN QUE LA INTRODUCCIÓN DE LA INNOVACIÓN ES UNA CUESTIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL, ENTENDIDA COMO LA FORMA EN LA QUE SE HACEN LAS COSAS TRADICIONALMENTE, BASADA EN EL APRENDIZAJE ACUMULADO. POR EJEMPLO, LOS VALORES, CREENCIAS O INTERPRETACIONES QUE ESTÁN MUY ASENTADOS EN UNA ORGANIZACIÓN Y QUE DAN LUGAR A LA FRASE CÉLEBRE DEL “SIEMPRE SE HA HECHO ASÍ”, SIENDO ESTOS COMPONENTES EL FRUTO BENEFICIOSO DE LA EXPERIENCIA, PERO, A LA VEZ, UN IMPEDIMENTO AL CAMBIO.

ROMPER CON EL PARADIGMA DESCRITO NO ES FÁCIL. POR ELLO, SE REQUIERE UNA **GESTIÓN DEL CAMBIO INTEGRAL QUE ABARQUE LA CAPACITACIÓN, LA COMUNICACIÓN Y LA ATENCIÓN AL USUARIO** DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA, ASÍ COMO LA COLABORACIÓN CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS EXTERNAS QUE PUEDAN APOYAR LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE DIFERENTES ACTORES PROFESIONALES. ADICIONALMENTE, IMPLICA PRESTAR ATENCIÓN A LA CAPACITACIÓN DE LA CIUDADANÍA, YA QUE ES UNO DE LOS BENEFICIARIOS DEL SERVICIO PÚBLICO DE JUSTICIA.

Para abordar la gestión del cambio, se debe partir de una **actitud colectiva** que abarca tres componentes que parten del ente rector de la transformación digital y se extienden a todos los miembros de la Administración de Justicia y a los colectivos que se relacionan con ella: responsabilidad por el propio desempeño personal o profesional, auto-motivación, consciencia, gestión de los recursos y limitaciones y la obtención de avances basados en una cultura de mejora continua.





HISTORIAS DE USUARIO SOBRE TALENTO DIGITAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO:



Lucas

Responsable de talento digital y gestión del cambio de la región azul.



Ana

Analista del equipo de Lucas especializada en cambios de culturas organizativas.

HISTORIA: PREDICAR Y NO EN EL DESIERTO

Lucas se acaba de incorporar al departamento de transformación digital como responsable de talento digital y gestión del cambio. Este puesto se acaba de crear en el departamento porque **se ha tomado conciencia de que la transformación digital se basa en personas**. Anteriormente, el departamento sólo tenía un departamento de formación que generaba manuales, daba alguna charla y ofrecía un centro de asistencia al usuario que recibía las llamadas, normalmente cargadas de ira y frustración de los usuarios. Este modelo no funcionaba o, mejor dicho, funcionaba con un rendimiento muy bajo. Los usuarios estaban acostumbrados a que, cuando les ponían un nuevo programa, les decían que todas las respuestas “estaban en el manual de usuario” y que lo consultaran. Esta situación ha provocado una desconfianza entre los agentes de transformación digital y los usuarios que “tienen que hacer su trabajo y además lidiar con los sistemas que les ponen y que no funcionan bien”.

Después de realizar un **análisis de la situación**, Lucas **tiene claro que debe enfocar su trabajo en las personas para que ellas comprendan cómo funciona y cómo les puede ayudar la tecnología en su día a día**. Lo tienen que ver como un aliado y no como un enemigo.

Del análisis de la situación actual, Lucas ha obtenido que el 60% de la plantilla de la Administración de Justicia se siente más cómoda trabajando en formato de papel que con el computador. El panorama es desolador, como le indica **Ana**, miembro del equipo de Lucas, pero tienen la oportunidad de hacer pequeños cambios que van a generar un gran impacto. “Manos a la obra”, indica Lucas. Ana y Lucas empiezan una tormenta de ideas dirigidas a mejorar el desapego por la tecnología que ha sido identificado en el análisis.

Lucas empieza: “No podemos tirarle al usuario un manual o un video y esperar que empiece a trabajar con el sistema bien, rápido y motivado”. “Este es un error esencial que debemos mejorar”, menciona Ana. “Tenemos que acompañarlos”, agrega Lucas. Ana asiente y continua: **“El problema que yo veo es que les proporcionamos un sistema tecnológicamente espectacular pero no les decimos cómo tienen que trabajar. Los procesos que se siguen en la oficina cuando se trabaja en formato de papel son diferentes de los procesos del trabajo en formato digital.** Por ejemplo, ya no hay que hacer muchas copias como pasa con papel o, a la hora de vincular, no hay que hacerlo físicamente. Es necesario hacer un análisis de los procesos de la oficina, empezando por los más habituales, y ver cómo se desarrollan en formato digital. También tenemos que prever cómo se debe actuar cuando la tecnología falla. Si a la mitad de una audiencia judicial falla algo ¿qué tienen que hacer? Si lo conseguimos, podremos empatizar con los usuarios, reducir su frustración y la presión que ellos sienten y adecuar los procesos de capacitación. Esto tiene que ser la base del proceso de capacitación, así como el fomento y retención de talento.”

Lucas asiente: “Totalmente de acuerdo, esto tiene que ser el inicio”. En la experiencia de Lucas, el usuario muchas veces no es que no sepa qué hacer con un sistema, sino más bien no sabe cuál es el siguiente paso en el nuevo proceso judicial. Lucas explica que: **“Lo principal es que los usuarios tengan un proceso de inmersión digital.** Tenemos que bajar ese porcentaje del 60% como sea. Antes de enseñarles a multiplicar o dividir digitalmente, debemos empezar por lo básico: sumar. Tenemos que aprovechar los conocimientos que los usuarios tienen en su vida personal comprando en línea, accediendo a la banca por internet o mensajería electrónicas para explicarles cómo se

asemeja a lo que estamos haciendo. Es decir, para el usuario es normal que el banco le pida dos claves para acceder a su cuenta y hacer una transferencia entre cuentas. Esto mismo lo tenemos que explicar cuando le pidamos al usuario que introduzca una clave larga y compleja. El objetivo de dos claves o una larga y compleja es el mismo: preservar la seguridad del sistema. También tenemos que **concienciar sobre las posibles diferentes amenazas de seguridad tanto en el ámbito tecnológico como en la ingeniería social**. ¡Nuestros usuarios se tienen que convertir en nuestros mejor antivirus o *firewalls*!”

Ana asiente: “¡Me parece un buen enfoque, Lucas! Sobre estos cimientos podemos construir talento”.

Lucas continúa: “Ana, si te cambiaran el sistema operativo de tu computador, ¿qué te gustaría que te contaran?”. Ana se queda reflexionando unos momentos y responde: “Pues, creo que lo primero que me gustaría saber es el motivo del cambio. Si estoy contenta con mi sistema operativo, ¿por qué viene alguien a cambiarlo?”. Lucas sonríe: “Claro que sí, el cambio por el cambio no vale para nada. Antes de nada, **hay que explicar el ¿para qué y por qué se hace? y ¿cuál es el objetivo? Esto va a permitir a los usuarios sentirse parte del proceso de cambio, entender cuál es su papel y ser más comprensivos con los cambios**. Todos los planes formativos deben empezar por esta parte y hacer hincapié en que se entienda y se comprenda. Para la generación de los materiales, se puede reutilizar una gran parte del trabajo que el departamento de formación venía realizando:

- › Preparar materiales en papel, en formato electrónico, videos, etc.
- › Impartir sesiones en línea y presenciales.

Ana le interrumpe: “Sí, pero además deberíamos generar la figura del usuario avanzado. Tenemos que identificar a los usuarios con más interés y formarlos más a profundidad para que ellos mismos se vuelvan formadores de sus propios compañeros. Es más fácil aprender algo cuando te lo explica tu compañero de mesa y no una persona extraña”. Lucas asiente y Ana continúa: “Además, tene-

mos que mejorar la evaluación de la capacitación. Las encuestas de satisfacción después de los cursos son necesarias, pero no suficientes. Tenemos que ir más allá, por ejemplo, con el **centro de atención de usuarios**. A través de las llamadas recibidas, podemos tomar la temperatura de cuáles son las **necesidades, problemas y peticiones de los usuarios**. Esta **información debe ser clave para retroalimentar las capacitaciones que se imparten**. Por ejemplo, si tenemos muchas llamadas con quejas en el cambio de contraseñas tenemos que ser capaces de identificar si el sistema está fallando o si los usuarios no saben los parámetros de longitud o complejidad que debe tener una nueva contraseña. Esto nos puede permitir lanzar acciones formativas dirigidas y precisas para solventar problemas que generan frustración y hartazgo a nuestros usuarios”.

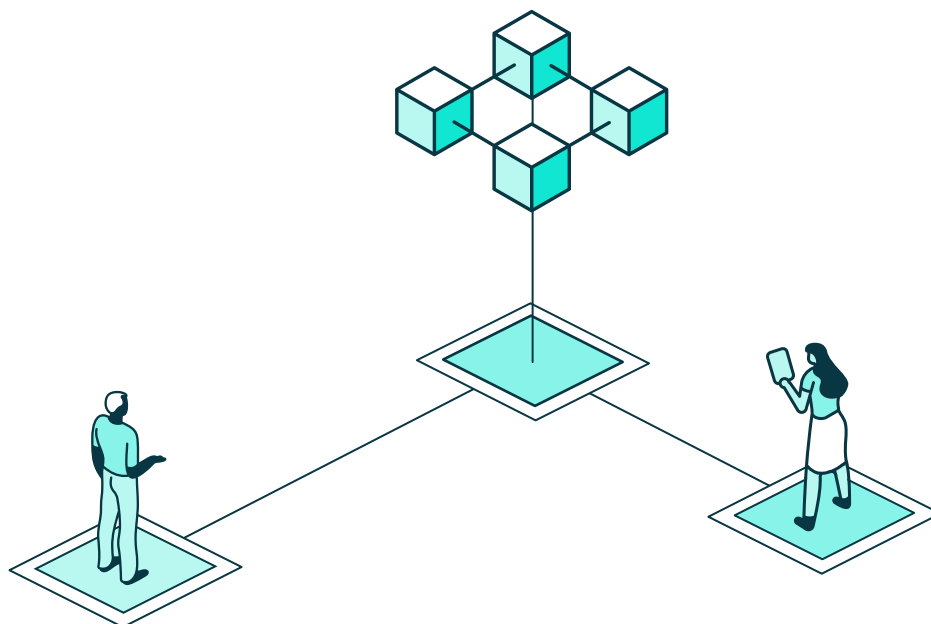
Lucas no puede dejar de darle la razón a Ana. Tras hacer una pausa, le plantea a Ana: “Bien, bien, pero ¿cómo se va a enterar todo el mundo de esto? **Tenemos que comunicar a nuestros usuarios**, pero también a otros actores que intervienen en los procesos judiciales e incluso a la ciudadanía en general. Estos últimos necesitan saber qué pueden hacer y cómo relacionarse con la Administración de Justicia.” Ana toma el guante y le indica a Lucas: “Mira, yo lo haría de la siguiente forma:

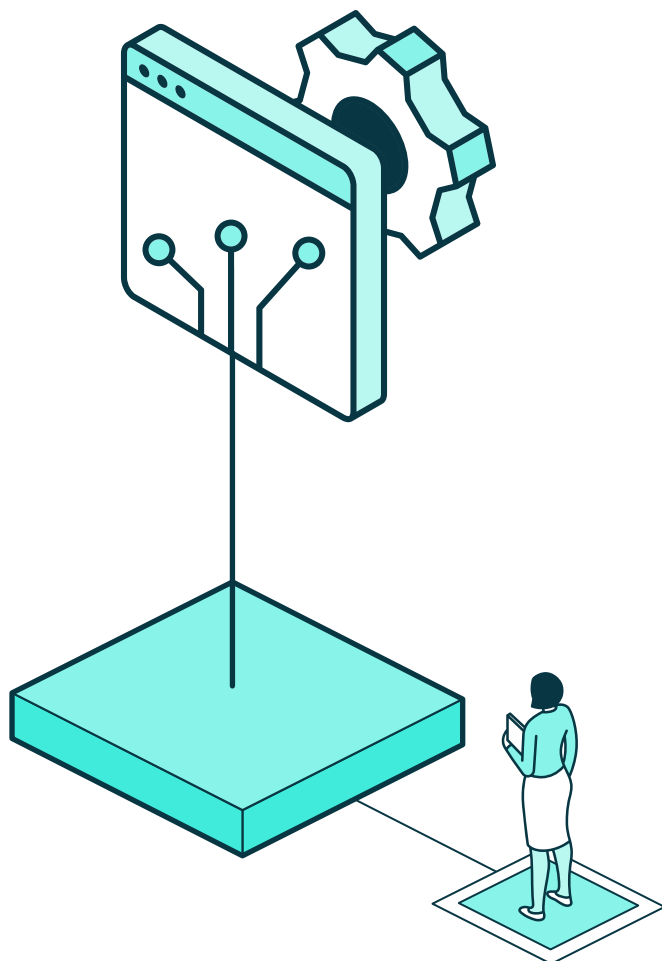
- › Para nuestros usuarios, tenemos que **establecer un Plan de comunicación que indique que hay cambios**. Esto tiene que ser desde comunicados de la dirección, cartelería, eventos específicos, grupos de trabajo, entre otros. No vale con mandar un correo electrónico avisando de que hay un curso o adjuntando una guía de trabajo. Tenemos que comunicar desde el principio y tiene que ser de persona a persona. Esto no implica que tenga que ser presencial, sino podemos hacer eventos cara a cara, en línea o híbridos.
- › Por otro lado, nos hace falta un catálogo de todas las organizaciones que agrupan a los actores con los que se relaciona la Administración de Justicia. **Tenemos que dedicar recursos específicos a formarlos y establecer una red de formadores**. Asimismo, también debemos asegurarnos de mantenerlos actualizados constantemente con todas las novedades e implementar un proceso de escucha activa.

Esto último va dirigido a identificar tanto lo que se hace bien como lo que se hace mal, de forma que no cambiemos lo que funciona y actuemos sobre lo que no. Parece evidente pero muchas veces la falta de retroalimentación nos lleva a tomar decisiones equivocadas.

- › Por último y lo más complicado: **la ciudadanía. Esto es lo más complejo por su número y heterogeneidad en sus conocimientos.** Sin embargo, no podemos dejarlos atrás. Tenemos que identificar los principales servicios y desarrollar una campaña en medios de comunicación como en televisión, prensa, redes sociales, etc. Asimismo, es necesario identificar organizaciones que agrupen a grandes colectivos de la sociedad para maximizar la divulgación como asociaciones, sindicatos, etc.

Lucas escucha detenidamente a Ana: “Me parece correcto, tenemos mucho trabajo por delante, pero con estas ideas tengo la **certeza de poder abordar una verdadera transformación digital centrada en las personas.**”





3.1

Plan de Gestión del Cambio Intrajudicial

El Plan de gestión del cambio intrajudicial contiene los planes estratégicos específicos que permiten abordar la gestión del cambio de forma holística llevando a cabo, en primer lugar, la capacitación en competencias digitales de las TIC de la justicia a través de un Plan de capacitación de herramientas tecnológicas de la justicia. El objetivo es que los empleados públicos de los juzgados y tribunales tengan los conocimientos para emplear las herramientas digitales de manera correcta, eficaz y segura. Este conocimiento de la tecnología se amplía a través del Plan de cultura digital que está orientado a que los usuarios de esta Administración se familiaricen con la era digital.

La capacitación se complementa con un Plan de comunicación el cual aborda tanto la comunicación interna como externa. El objetivo de este plan es que los empleados públicos de la Administración de Justicia principalmente, así como el resto de los actores estén informados de todos los aspectos relevantes de la transformación digital de la justicia. Las acciones contenidas en el Plan promueven un clima de certidumbre que contribuirá a la reducción de la resistencia al cambio.

Dentro de este ámbito se incluye también un Plan de atención al usuario que contempla las acciones necesarias para ofrecer a los empleados públicos de la Administración de Justicia una respuesta eficaz y rápida a las incidencias, peticiones y consultas que tengan referente al uso de las TIC de la justicia. Este Plan evita que la tecnología sea vista como un factor limitante debido a las potenciales dificultades que se puedan derivar de su uso.



3.1.1 PLAN DE CAPACITACIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS DE LA JUSTICIA

El Plan de capacitación de herramientas tecnológicas de la justicia contiene un conjunto estructurado de actividades diseñadas para desarrollar, mejorar y fortalecer las habilidades y conocimientos de los empleados públicos de la Administración de Justicia en el manejo de las soluciones tecnológicas implementadas.

Este plan tiene un **doble impacto positivo**. Primero, **beneficia al capital humano**, ya que ya que los empleados públicos de la Administración de Justicia van a adquirir los conocimientos necesarios para emplear de manera eficaz las soluciones y equipamiento tecnológico puesto a su disposición de manera eficaz. Lo anterior también va a contribuir a la reducción de la resistencia al cambio que se produce cuando estos no saben cómo utilizar las herramientas digitales. Segundo, **genera sinergias positivas en el funcionamiento de la justicia**, debido a que, si los usuarios carecen de las competencias digitales necesarias, el uso de las soluciones es ineficiente, lo cual ralentiza el funcionamiento de la justicia.

En cuanto al **ente público que asumirá la capacitación de los empleados públicos** en competencias digitales, se proponen dos opciones, sin detrimento de otras posibles alternativas:

- La primera opción es que las **Academias Judiciales** asuman la capacitación de los empleados públicos en el manejo de las herramientas digitales de justicia. Además, estas Academias formarían a los usuarios en aspectos generales de la **cultura digital** que van más allá del manejo de las herramientas tecnológicas. Adicionalmente, estarían especializadas en capacitar a los usuarios en otros campos de la carrera judicial al margen del ámbito tecnológico, por ejemplo, en la realización de prácticas para los actos del juicio o la gestión del juzgado.

La segunda modalidad consiste en que el ente rector de la transformación digital, responsable de implementar las herramientas y servicios digitales, disponga de una **oficina técnica pedagógica** que cuente con formadores especializados en la capacitación en el uso de las herramientas tecnológicas. Esta formación en el ámbito digital se puede complementar con la capacitación en cultura digital general que los usuarios recibirían en las Academias Judiciales y que les aporte conocimientos generales sobre el entendimiento y manejo de la tecnología. En esta modalidad, el ente rector de la transformación digital formaría a los usuarios en el empleo de las herramientas digitales que implementa. Por otro lado, las Academias Judiciales formarían a los usuarios en aspectos generales de la carrera judicial, al margen del campo de las TIC, así como en aspectos generales de cultura digital.



REFERENCIAS INTERNACIONALES DE LIDERAZGO EN LA CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS DIGITALES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA:



México: el Poder Judicial de México cuenta con una institución educativa específica que capacita a los empleados públicos de la Administración de Justicia. Se trata de la **Escuela Federal de Formación Judicial**⁸².



Guatemala: el Organismo Judicial de Guatemala cuenta con la **Escuela de Estudios Judiciales**⁸³ cuya función es capacitar a los empleados públicos del Organismo Judicial, incluyendo a los jueces, magistrados, auxiliares judiciales, personal administrativo, personal técnico y a los aspirantes a la carrera judicial, entre otros.



España: en el caso de este país, **Centro de Estudios Jurídicos (CEJ)**⁸⁴, que se encarga de la formación de los usuarios de la Administración de Justicia, ha elaborado un Marco de Competencias Digitales⁸⁵ para capacitar al personal de Justicia para el desarrollo de actuaciones formativas de las TIC de la justicia. Esta formación se complementa con la capacitación recibida por los usuarios en el manejo de las herramientas tecnológicas que se imparte por el ente rector de la transformación digital de la justicia, que en este caso es la Dirección General de Transformación Digital de la Administración de Justicia. Este es un ejemplo de la segunda modalidad comentada en este apartado, en la que un país cuenta con una Academia Judicial que imparte formación general en competencias digitales a los usuarios, mientras que la formación en el empleo de las herramientas digitales es asumida por el ente rector, encargado de su desarrollo e implantación.

82. Escuela Federal de Formación Judicial.

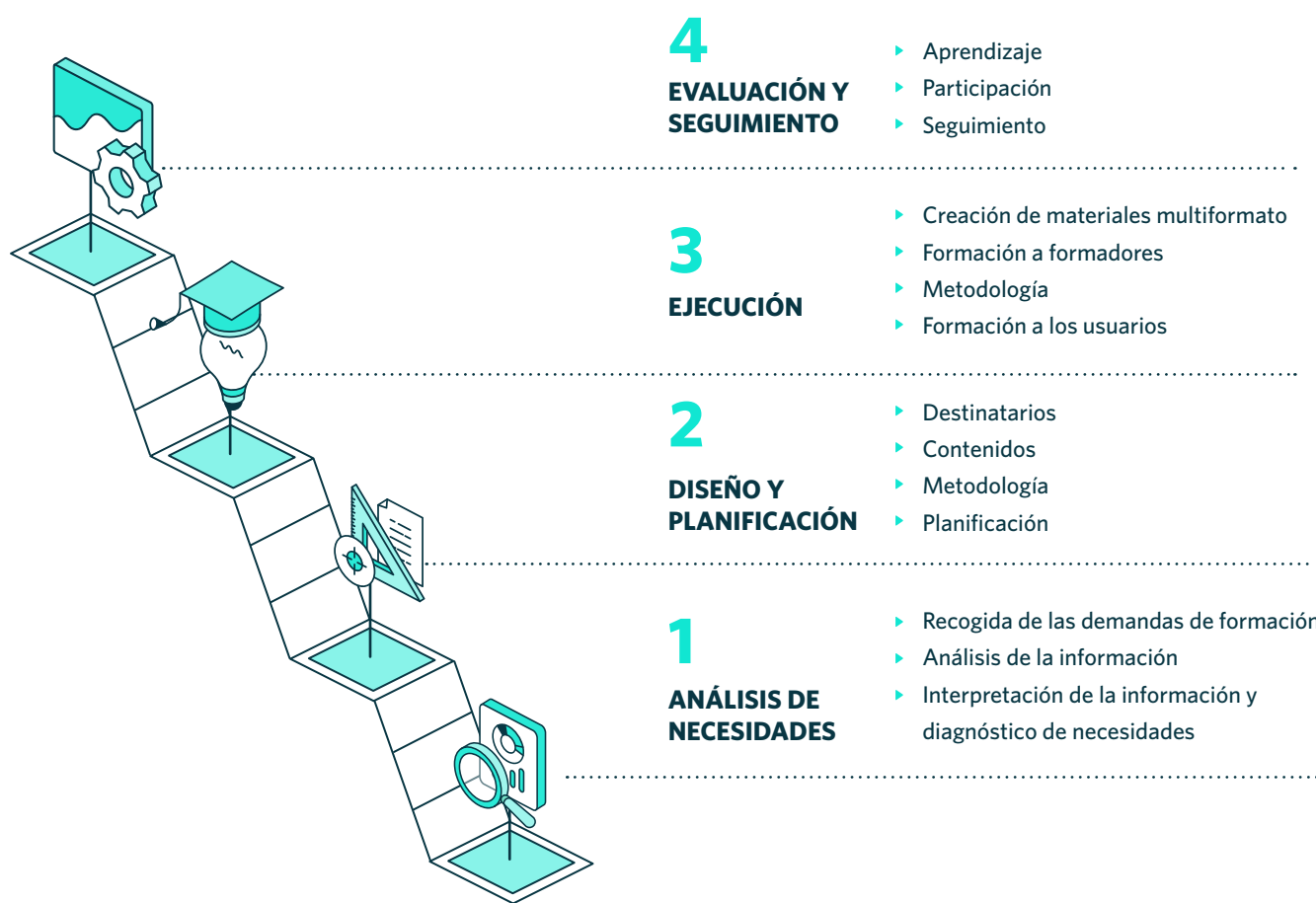
83. Escuela de Estudios Judiciales.

84. Marco de Competencias Digitales para la formación del personal de Justicia/Centro de Estudios Jurídicos (CEJ).

85. Marco de Competencias Digitales para la formación del personal de Justicia/Centro de Estudios Jurídicos (CEJ).

Para elaborar el plan, es necesario establecer como punto de partida cuáles son los **objetivos en esta materia**. Una vez definidos, se materializan las distintas acciones que contempla el plan y que están destinadas a su consecución. La propuesta que se realiza en este documento contempla cuatro acciones:

- **Análisis de necesidades:** se identifica el rol profesional de los usuarios, se evalúa su nivel de competencia en materia de TIC y se diagnostica cuáles son sus necesidades formativas.
- **Diseño y planificación:** se definen los perfiles formativos y se diseñan itinerarios formativos adaptados al rol profesional.
- **Ejecución:** se crean los contenidos multiformato para las formaciones y se capacita tanto a los formadores como a los usuarios.
- **Evaluación y seguimiento:** se coordina y se evalúa el ciclo completo de la formación, para detectar nuevas necesidades.



La primera acción es el **análisis de necesidades**, en el que se identifican las necesidades formativas de los usuarios con base en tres criterios principales: el rol profesional de los usuarios en la organización, su nivel de competencia en materia de TIC y las necesidades asociadas a la implantación tecnológica en cada momento.

Para realizar el diagnóstico de las necesidades formativas, se puede llevar a cabo el siguiente proceso:

- **Recogida de las demandas de formación:** las demandas de formación pueden provenir de la incorporación de nuevos empleados públicos a la Administración de Justicia, quienes, por lo tanto, requerirán formación especializada en las TIC de la justicia. También pueden estar relacionadas con la implantación de una nueva solución TIC, siendo necesario que la capacitación esté enfocada en el conocimiento de sus funcionalidades y en su uso. Por último, se puede deber a una petición *ad hoc*, para recibir capacitación sobre alguna herramienta específica.
- **Análisis de la información:** el análisis de la información sobre las demandas de formación se lleva a cabo a través de una matriz que incluye los perfiles profesionales y el número de destinatarios, entre otros.
- **Interpretación de la información y diagnóstico de necesidades:** a partir de este diagnóstico, se definen las iniciativas para satisfacer las demandas de formación.

Una vez realizado el diagnóstico, se definen las iniciativas, lo cual implica la determinación del conjunto de actuaciones formativas destinadas a capacitar a los usuarios de la Administración de Justicia en el manejo de las aplicaciones tecnológicas utilizadas en el día a día. En esta fase de **diseño y planificación**, se realizan las siguientes acciones:

- **Destinatarios:** se especifican los usuarios que recibirán la formación y se clasifican por perfiles formativos.
- **Contenidos:** se determinan los contenidos que proporcionarán el conocimiento necesario al usuario.
- **Metodología:** con base en aspectos como las necesidades de los usuarios, los tiempos de la implantación tecnológica o la disponibilidad de cada juzgado, se determina la metodología más idónea. Entre las opciones posibles, se proponen las siguientes:
 - **Capacitación en línea:** a través de un aula virtual, se plantean casos prácticos interactivos que simulan el uso real de los aplicativos en un contexto judicial. Además, en esta aula se puede almacenar todo el material formativo para que esté a disposición de los usuarios 24/7.

- **Capacitación presencial:** se basa en casos prácticos presentados en un aula de formación por formadores especializados en las TIC de la justicia. Estas acciones presenciales se pueden complementar con la formación en línea a través del aula virtual.
- **Capacitación *in situ*:** consiste en acciones destinadas a la resolución de dudas en el puesto de trabajo tras una implementación.
- **Planificación:** los itinerarios formativos se definen y se calendarizan con base en las fechas de implantación o en función de la situación de cada juzgado. En cuanto a la planificación temporal, es de capital importancia que las **acciones formativas se realicen de forma periódica, ya que la capacitación es un proceso continuo a lo largo de toda la vida profesional de los empleados públicos, puesto que los conocimientos se tienen que adquirir y reforzar de forma constante.**

La siguiente fase es la **ejecución**. En esta fase del ciclo formativo, se materializan las acciones formativas definidas en el Plan. Esta etapa implica **tres actividades secuenciales y fundamentales: la creación de materiales multiformato, la formación a los formadores y la formación a los usuarios.**

- **Creación de materiales multiformato:** para cada acción formativa, se puede conformar un equipo multidisciplinar compuesto por expertos en la Administración de Justicia y en las TIC de la justicia, así como por especialistas en la creación de materiales didácticos y pedagógicos.

Una vez conformado el equipo formativo, este va a encargarse de diseñar el material didáctico en el formato más idóneo. Según el contenido de las TIC, el tipo de implantación y la modalidad de formación seleccionada, se determina qué materiales pedagógicos crear y en qué formato.

- **Formación a los formadores:** la formación de los formadores **se llevará a cabo, tanto en el conocimiento de las TIC de la justicia, como en el desarrollo de las capacidades de comunicación y transmisión de los conocimientos.** El objetivo es crear una red de formadores estables, cualificados y actualizados, que no solo tengan los conocimientos necesarios desde el punto de vista técnico de las TIC, sino que también sepan cómo transmitir el conocimiento a los empleados públicos de la justicia de forma dinámica y comprensible.

También se podría incluir dentro de este ámbito al personal que va a desempeñar un papel muy similar al del formador. **En algunos países se les denomina dinamizadores de la transformación digital.** Se enfocan exclusivamente en asesorar y en ayudar a los usuarios de la Administración de Justicia de una forma muy práctica ante problemas específicos que dichos usuarios tengan en el empleo de las TIC en su trabajo diario en las sedes judiciales. El personal que prestará este soporte práctico a los usuarios en el uso cotidiano de las TIC de la justicia estaría **formado por el personal procesal propio de la Administración de Justicia, especialmente implicado en la transformación digital y que sabe transmitir de forma más cercana los usos y ejemplos aplicables a las herramientas tecnológicas disponibles.**

- **Formación a los usuarios:** posteriormente se lleva a cabo la formación de los usuarios finales de la Administración de Justicia. En esta etapa, los formadores imparten las acciones formativas definidas en el Plan de Capacitación según la modalidad seleccionada: capacitación en línea, presencial o *in situ*.

La última acción de este Plan es la **evaluación y seguimiento** que consiste en realizar el **seguimiento de la formación y analizar los resultados obtenidos para sacar conclusiones y velar por la mejora continua**. Esta fase del Plan tiene como objetivos garantizar que se cumple lo planificado de acuerdo con los parámetros establecidos y controlar la mejora continua como mecanismo para conocer las fortalezas y debilidades de las actuaciones de formación.

Se proponen tres criterios para evaluar la capacitación de los empleados públicos:

- **Aprendizaje:** se miden los conocimientos que los usuarios han adquirido a lo largo del periodo de formación.
- **Participación:** se mide el nivel de participación de los usuarios en las acciones formativas.
- **Satisfacción:** se mide la satisfacción de los usuarios a través de encuestas y la calificación de las consultas y soportes en las sedes judiciales.

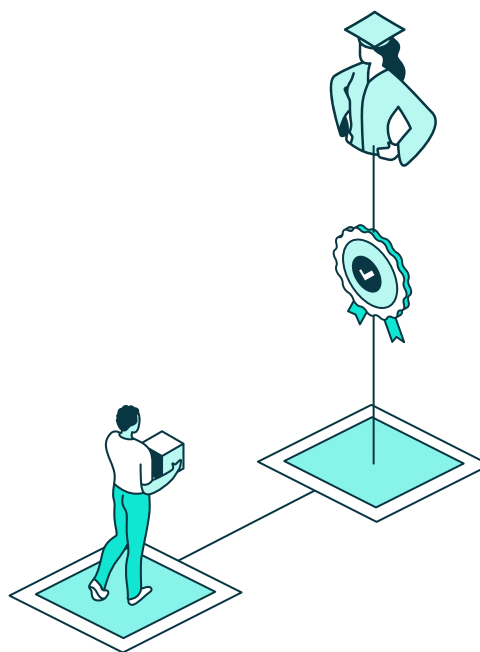
3.1.2 PLAN DE CULTURA DIGITAL

La **capacitación** de los usuarios de la Administración de Justicia abarca todos los aspectos de la era digital, de forma que puedan entender la tecnología desde una **perspectiva global tanto en el contexto del ecosistema de la justicia como en su papel en todos los aspectos de la sociedad actual**.

EL PLAN DE CULTURA DIGITAL ES UN PROGRAMA EDUCATIVO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA, DISEÑADO PARA OFRECER UNA COMPRENSIÓN ACTUALIZADA DE LOS TEMAS Y TENDENCIAS DIGITALES. SU OBJETIVO ES AYUDAR A LOS USUARIOS A ADAPTARSE AL MUNDO DIGITAL, PROPORCIONANDO UNA BASE SÓLIDA DE CONOCIMIENTO SOBRE LA CULTURA DIGITAL. SU VALOR RADICA EN QUE UN ENTENDIMIENTO LIMITADO DE LA TECNOLOGÍA, CIRCUNSCRITO A UN ÁREA ESPECÍFICA, NO PERMITE A LOS USUARIOS ENFRENTAR DE MANERA EFECTIVA EL CAMBIO QUE CONLLEVA LA ERA DIGITAL.

El Plan de cultura digital puede incluir los siguientes componentes:

- **Alfabetización digital:** enseñar a las personas habilidades básicas en el uso de TIC, como el manejo de dispositivos digitales, navegación web, uso de programas informáticos comunes de la vida diaria, aplicaciones y conceptos básicos de seguridad en línea.
- **Comprender la tecnología:** proporcionar información sobre las tecnologías emergentes y sus impactos en la sociedad, incluyendo IA, *Blockchain*, el internet de las cosas (IoT) y automatización.



- **Seguridad en línea:** enseñar prácticas seguras en línea, incluyendo la protección de datos personales, la gestión de contraseñas, la prevención de ciberataques o el concepto de una copia de seguridad, entre otros.
- **Privacidad digital:** informar sobre la importancia de la privacidad en línea y cómo proteger la información personal en un entorno digital.
- **Ciudadanía digital:** promover la ciudadanía responsable en línea, que incluye el respeto por los demás, la lucha contra el ciberacoso y la participación cívica en línea.
- **Cultura de datos:** enseñar sobre la importancia de los datos en la sociedad actual y cómo se utilizan en áreas como el análisis, la toma de decisiones y la inteligencia empresarial.
- **Tendencias digitales:** mantener a las personas informadas sobre las últimas tendencias en tecnología y cultura digital, como las redes sociales, la realidad virtual, entre otras.
- **Impacto social y económico:** analizar cómo la tecnología digital ha influido en la economía, la educación, la política, la cultura y otros aspectos de la sociedad.

3.1.3 PLAN DE COMUNICACIÓN

La comunicación es un pilar de la gestión del cambio esencial para que los empleados públicos de la Administración de Justicia principalmente, así como el resto de los actores que se relacionan con la justicia conozcan la información relevante del proceso de transformación digital de la justicia. **Esta comunicación genera un clima de certidumbre en el que los usuarios están debidamente informados, de forma que conocen de antemano cualquier aspecto de las TIC que afecte a su ámbito.** Esta certidumbre reduce la resistencia al cambio, ya que las acciones tecnológicas que se llevan a cabo se conocen de forma previa y los destinatarios de estas tienen tiempo para adaptar su conducta e incorporar esta tecnología en su trabajo y en la forma de relacionarse.

Una adecuada comunicación no sólo va a generar el clima de certidumbre y estabilidad que se busca para llevar a cabo el proceso de transformación digital de la justicia, sino que también **reforzará la transparencia de las acciones realizadas y potenciará el papel de la propia Administración de Justicia en este proceso.** A modo de ejemplo, si la Administración de Justicia de un país está ejecutando distintas iniciativas de transformación digital, pero no se da la debida publicidad al trabajo realizado, este esfuerzo no tendrá la difusión que merece. Tal difusión es necesaria para que la ciudadanía sea consciente de **la importante labor que se está realizando con los recursos públicos, ya que la comunicación ha alcanzado tal relevancia que se ha producido un paradigma en el que “lo que no se conoce, no existe”.**

EL PLAN DE COMUNICACIÓN CONTIENE UN CONJUNTO DE INICIATIVAS DISEÑADAS PARA GESTIONAR LA COMUNICACIÓN EFECTIVA RELACIONADA CON LA IMPLEMENTACIÓN, EL DESARROLLO Y EL USO DE LAS TIC EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA. ESTE PLAN CONTIENE DOS DIMENSIONES: POR UN LADO, LA COMUNICACIÓN INTERNA, QUE SE PRODUCE ENTRE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA Y LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE ESTA ADMINISTRACIÓN Y, POR OTRO LADO, LA **COMUNICACIÓN EXTERNA** ENTRE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA Y EL RESTO DE LOS ACTORES EXTERNOS CON LOS QUE SE RELACIONA, TALES COMO EL MINISTERIO PÚBLICO, LOS PROFESIONALES O LA CIUDADANÍA, ENTRE OTROS.

El diseño y ejecución del Plan pueden realizarse por el ente rector de la transformación digital o por otro ente administrativo integrado en la propia Administración de Justicia o en la Administración General del Estado. **La primera opción es altamente recomendable porque es el ente rector de la transformación digital con un mayor conocimiento de las iniciativas de transformación digital que se llevan a cabo.** En el caso de que se opte por esta modalidad, se puede abrir una oficina técnica de comunicación dentro del organigrama del ente rector. No obstante, **en ambos casos, sería recomendable que participen representantes de los usuarios que serán receptores de los distintos actos de comunicación, con el objetivo de validar la comprensión y el enfoque del mensaje transmitido.**

Los componentes clave del Plan de comunicación se detallan a continuación:

- **Objetivos de comunicación:** definir claramente los objetivos de la comunicación, tales como informar sobre las iniciativas de transformación digital, aumentar la comprensión de las tecnologías utilizadas y promover la aceptación y la participación.
- **Identificación de audiencia:** identificar a los colectivos a los que va destinada cada acción de comunicación. Para realizar esta labor, se puede hacer una primera diferenciación entre los usuarios internos (empleados públicos de la Administración de Justicia) y usuarios externos (empleados públicos del Ministerio Público y de otras administraciones relacionadas con la justicia, así como profesionales y ciudadanos). Una vez hecha la primera diferenciación, se puede realizar otra más específica por colectivo. Por ejemplo, dentro de los usuarios internos se puede considerar el colectivo de jueces.
- **Mensajes clave:** desarrollar mensajes clave que comuniquen de manera efectiva los beneficios, los objetivos y el impacto de la transformación digital en la justicia.
- **Canales de comunicación:** seleccionar los canales de comunicación apropiados para llegar a la audiencia. Para ello, es conveniente analizar cuál medio de comunicación es más eficaz para transmitir el mensaje a cada colectivo. Se pueden emplear todos los medios de comunicación al alcance, tales como la comunicación a los usuarios de la Administración de Justicia a través del correo electrónico corporativo, la comunicación a través de las páginas web oficiales, el empleo de las redes sociales como Twitter, Facebook, Instagram y otras plataformas de contenido, como YouTube.

EN ESTE PUNTO ES IMPORTANTE CONSIDERAR QUE TAMBIÉN **SE HA PRODUCIDO UN CAMBIO DE PARADIGMA EN LA COMUNICACIÓN. SE HA PASADO DE EMPLEAR MEDIOS DE COMUNICACIÓN UNIDIRECCIONAL, COMO LA TELEVISIÓN EN LA QUE EL EMISOR ENVÍA EL MENSAJE AL RECEPTOR SIN POSIBILIDAD DE RESPUESTA, A UNA MODALIDAD BIDIRECCIONAL, EN LA QUE EL EMISOR Y EL RECEPTOR SE PUEDEN COMUNICAR EN TIEMPO REAL INTERCAMBIANDO MENSAJES, COMO OCURRE EN LAS REDES SOCIALES. ES RECOMENDABLE QUE LOS MEDIOS BIDIRECCIONALES ESTÉN PRESENTES EN LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN, PORQUE VAN A PERMITIR LA RETROALIMENTACIÓN DE LOS USUARIOS, LO QUE RESULTA DE GRAN UTILIDAD PARA QUE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA REALICE MEJORAS.**

- **Evaluación y retroalimentación:** implementar mecanismos de evaluación y retroalimentación para medir la eficacia de las estrategias de comunicación y realizar ajustes según sea necesario.
- **Gestión de crisis:** desarrollar planes de gestión de crisis para abordar cualquier problema o contra-tiempo que pueda surgir en el proceso de transformación digital y comunicar de manera efectiva en situaciones de emergencia.
- **Adaptación continua:** ajustar el Plan de Comunicación a medida que evolucionan las necesidades y los avances en el proceso de transformación digital de la justicia.



REFERENCIAS INTERNACIONALES DE ACCIONES DE COMUNICACIÓN RELATIVAS AL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA:



Argentina: la Escuela Judicial del Consejo de la Magistratura de la Nación⁸⁶ tiene un canal oficial en la plataforma digital YouTube en la que **se realizan acciones de comunicación sobre la transformación digital de la justicia**⁸⁷.



Colombia: la Rama Judicial de Colombia dispone de una cuenta oficial en la red social **Twitter en la que realiza actos de comunicación del proceso de transformación digital de la justicia**⁸⁸.

86. Escuela Judicial del Consejo de la Magistratura de la Nación de Argentina.

87. YouTube/ video de Transformación Digital en el Poder Judicial (septiembre 2023) - Clase 3.

88. Cuenta oficial de Twitter de la Rama Judicial de Colombia.

3.1.4 PLAN DE SOPORTE AL USUARIO

La gestión del cambio requiere también que los usuarios de la Administración de Justicia tengan a su disposición la asistencia necesaria para resolver de forma ágil las incidencias, peticiones y consultas que puedan surgir en el uso de las TIC de la justicia. La razón de ser del **soporte al usuario es de doble dimensión**. Por un lado, **es necesario para el correcto funcionamiento de la Administración de Justicia** que, si un empleado público tiene alguna incidencia en el uso de las TIC, esta se solventa a la mayor brevedad posible debido a que ello repercute en la agilidad y eficacia de la justicia. Por ejemplo, si un usuario no puede acceder al sistema de comunicaciones electrónicas, la tramitación judicial electrónica del juzgado se va a ralentizar. Por otro lado, un correcto soporte al usuario **contribuirá a reducir la resistencia al cambio de los usuarios, ya que tienen la percepción de que la tecnología es un aliado en su trabajo** y no un problema adicional.

EL PLAN DE SOPORTE AL USUARIO INCLUYE ACCIONES ESPECÍFICAS EN CUANTO A DURACIÓN, INVERSIÓN E IMPACTO DISEÑADAS PARA RESPONDER A INCIDENCIAS, PETICIONES Y CONSULTAS DE LOS USUARIOS. CUBRE MEDIDAS PARA GESTIONAR INCIDENCIAS QUE AFECTAN EL SERVICIO, RESTAURANDO EL NIVEL ADECUADO Y MINIMIZANDO EL IMPACTO. TAMBIÉN CONTEMPLA UN SISTEMA PARA ATENDER CONSULTAS, GESTIONAR CAMBIOS, FACILITAR EL ACCESO A SERVICIOS Y RESOLVER CUESTIONES RELACIONADAS CON LAS TIC DE LA JUSTICIA.

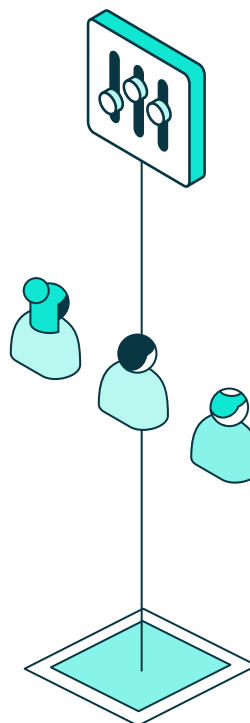
Con respecto a la ejecución de las iniciativas contenidas en el Plan, puede haber diversas modalidades. Una opción posible es que el ente rector de la transformación digital asuma la atención al usuario implementando una oficina técnica de gestión del servicio, que incluya mesas de ayuda integradas en su estructura. **Esta vía es la más recomendable cuando el ente rector de la transformación digital es el dueño de los sistemas**. La segunda opción consiste en que la gestión de los sistemas esté a cargo de una tercera Administración, como ocurre con los sistemas transversales provistos por el ente rector del Gobierno Digital. Esta tercera Administración puede asumir la atención al usuario de aquellos servicios provistos por sus sistemas. Sin embargo, la opción que se plantea como más recomendable es centralizar la atención al usuario de las TIC de la justicia en el ente rector de la transformación digital por ser este quien, a priori, tiene un conocimiento pleno de las TIC, así como la capacidad para dar respuesta a las incidencias, peticiones y consultas.

El Plan de soporte al usuario suele contemplar dos principales modalidades de atención:

- **Atención remota:** incluye el servicio telefónico de asistencia prestado por las **mesas de ayuda** que cuentan con **técnicos expertos en las TIC de la justicia, disponibles 24/7 los 365 días del año para resolver las incidencias, peticiones y consultas**. Asimismo, incluye un servicio de soporte automatizado realizado por un **chatbot** equipado con tecnología de IA *Machine Learning*, que tiene la capacidad de autoaprendizaje a medida que se utiliza. Este sistema podrá atender ciertas peticiones genéricas que no requieran la intervención humana mediante un sistema de conversación amigable.
- La segunda modalidad se basa en una **atención presencial** realizada por los **operadores expertos en las TIC que están presentes en el día a día de los juzgados resolviendo in situ las incidencias, peticiones y consultas de los usuarios**.

Para conocer el nivel de eficacia de las iniciativas llevadas a cabo en el Plan, se pueden realizar distintas acciones de **monitorización**. Por un lado, la realización de **encuestas de satisfacción a los usuarios**, y la **parametrización de factores clave denominados Key Performance Indicators (KPI) del servicio, tales como** como el tiempo de respuesta, el tiempo de resolución de una incidencia o petición o el número de interacciones necesarias hasta resolver la cuestión problemática.

OTRA ACCIÓN CON IMPACTO POSITIVO ES LA **RETROALIMENTACIÓN DE USUARIOS Y TÉCNICOS DE LAS MESAS DE AYUDA A LOS EQUIPOS DE DESARROLLO DE SOLUCIONES TIC**. ESTA INFORMACIÓN PERMITE MEJORAR Y ADAPTAR LAS SOLUCIONES EN NUEVAS VERSIONES Y CONSIDERAR INCIDENCIAS PARA PREVENIR PROBLEMAS SIMILARES EN FUTURAS HERRAMIENTAS TIC.



3.1.5 PROTOCOLO DE ACTUACIONES Y PROCEDIMIENTOS

La gestión del cambio requiere también que los usuarios de la Administración de Justicia en los que impacta la transformación digital puedan comprobar de primera mano en qué se traduce de forma práctica dicha transformación en la forma de llevar a cabo las actividades que solían realizar de forma analógica y ahora van a realizar en digital.

Es importante tener en cuenta que **el proceso analógico y el digital son distintos. Es decir, no se trata de que los usuarios realicen las mismas actuaciones que solían llevar a cabo analógicamente, pero ahora mediante soluciones tecnológicas. Más bien se trata de adaptar, simplificar y agilizar los procesos mediante la tecnología.** Como ejemplo de este último caso, destaca la expedición de testimonios o certificaciones de resoluciones judiciales en los que, si se cuenta con una resolución firmada digitalmente y con Código Seguro de Verificación (CSV), tienen valor de copia auténtica, por lo que no es necesario realizar esta operativa.

EL PROTOCOLO DE ACTUACIONES Y PROCEDIMIENTOS ABARCA TODAS LAS ACTIVIDADES QUE LOS USUARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA SOLÍAN REALIZAR EN EL PROCEDIMIENTO JUDICIAL DE FORMA TRADICIONAL Y CÓMO ESTAS PASARÍAN A REALIZARSE CON LAS NUEVAS SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PUESTAS A SU ALCANCE, FOMENTANDO SU FORMACIÓN TECNOLÓGICA DE MANERA REAL.

Para elaborar este Protocolo, es necesario, antes que nada, **analizar la operativa real de los órganos judiciales en cada una de las fases del procedimiento judicial conforme a la metodología analógica de trabajar**. Una vez realizado ese análisis, **se plantea la solución a los cambios asociados a la implantación del expediente judicial electrónico en el proceso judicial**. Con esta metodología, los usuarios pueden entender de una forma sencilla los cambios que se producirán en la forma de trabajar.

Los elementos más relevantes del Protocolo de actuaciones y procedimientos son:

- **Documentación de procesos tradicionales:** se requiere detallar de manera exhaustiva los procedimientos y actividades que se llevaban a cabo en la Administración de Justicia antes de la introducción de las TIC. Esto incluye los pasos, los documentos involucrados, las interacciones y las responsabilidades de los diferentes actores.
- **Integración de la tecnología:** se explica cómo las soluciones tecnológicas se implementarán en cada una de las etapas y actividades previamente documentadas. Esto puede incluir la automatización de procesos, la digitalización de documentos, el acceso a servicios judiciales en línea, entre otros.
- **Procedimientos actualizados:** se proporciona una versión actualizada de los procedimientos y las actividades con las TIC implementadas. Esto incluye la forma en que se gestionan los documentos electrónicos, se accede a los sistemas en línea y se interactúa en un entorno digital.
- **Evaluación y retroalimentación:** es conveniente establecer mecanismos para evaluar y mejorar continuamente el proceso, tomando en cuenta la retroalimentación de los usuarios y las partes interesadas.





Plan de colaboración con las academias judiciales y el Ministerio Público, colegios profesionales y universidades

En el proceso de transformación digital de la justicia, la gestión del cambio tiene un carácter transversal que implica la implementación de una nueva cultura de la Justicia Digital entre una pluralidad de colectivos de personas, tales como los empleados públicos de la Administración de Justicia, del Ministerio Público, del resto de administraciones, los profesionales, los abogados y peritos, entre otros, y la propia ciudadanía.

PARA LLEVAR A CABO LA GESTIÓN DEL CAMBIO ENTRE UN GRUPO DE PERSONAS TAN AMPLIO, QUE PERTENECEN A DISTINTOS COLECTIVOS, ES RECOMENDABLE **COLABORAR CON TERCERAS INSTITUCIONES QUE YA ESTÁN EN FUNCIONAMIENTO Y TIENEN LOS RECURSOS Y EL CONOCIMIENTO PARA LLEVAR A CABO DISTINTAS ACCIONES COMPRENDIDAS DENTRO DE ESTA GESTIÓN Y QUE VAN A SER ALIADOS INDISPENSABLES PARA LA DIFUSIÓN E INCULCACIÓN DE ESTA CULTURA DE LA JUSTICIA DIGITAL.**

Para dar respuesta a esta necesidad de colaboración, es conveniente definir e implantar un **Plan de colaboración con las academias judiciales y el Ministerio Público, colegios profesionales y universidades**, el cual comprende un conjunto de iniciativas basadas en la cooperación entre distintas instituciones ya sea públicas o privadas y cuyo principal objetivo es impulsar y materializar la gestión del cambio de la transformación digital de la justicia entre las personas que forman parte de la Administración de Justicia y el resto de los actores que se relacionan con este servicio.

El punto de partida del Plan es la **definición de los objetivos estratégicos** en materia de colaboración entre las distintas instituciones. Una vez establecidas las metas del Plan, **se analiza el ecosistema de instituciones públicas y privadas que pueden contribuir a la gestión del cambio en el proceso de transformación digital de la justicia**. Las tres principales instituciones más comunes son las **Academias Judiciales**, las cuales asumen la capacitación de los empleados públicos de la Administración de Justicia, las **Academias del Ministerio Público**, que hacen lo propio con los empleados públicos de esta Administración, los **colegios profesionales**, especialmente los Colegios de Abogados, cuyas funciones suelen incluir acciones de capacitación y comunicación destinadas a los profesionales a los que representan y las **universidades**, como centros de difusión universal del conocimiento.

Una vez analizado el ecosistema institucional e identificadas las instituciones que pueden cooperar en la gestión del cambio, es preciso realizar un **estudio de las capacidades internas de estas instituciones para tomar acciones de gestión del cambio**. Por ejemplo, la mayoría de las administraciones de justicia de países de la región cuentan con academias judiciales. Sin embargo, estas no incluyen en su programa educativo ninguna acción de capacitación en competencias digitales de la justicia. Por tanto, si se da este supuesto, una opción recomendable para el ente rector de la transformación digital es aprovechar la estructura,

el personal y los recursos de estas Academias para impartir la capacitación en competencias digitales de los usuarios de la Administración de Justicia, llevando a cabo una colaboración activa con la Academia Judicial para brindarle el apoyo que necesita en la creación del **Plan de capacitación de herramientas tecnológicas de la justicia** y el Plan de cultura digital.

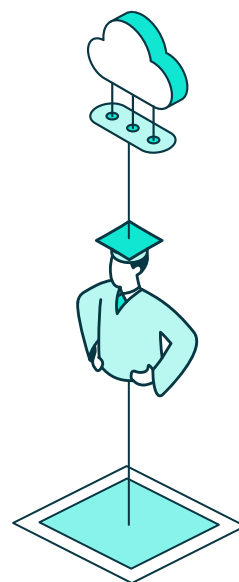


REFERENCIA INTERNACIONAL DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS DIGITALES REALIZADA POR LAS ACADEMIAS JUDICIALES:



Colombia: Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla” de Colombia imparte formación sobre las TIC de la justicia⁸⁹.

Otro fuerte aliado en la gestión del cambio son los **colegios profesionales, especialmente el Colegio de Abogados**. Es importante tener en cuenta que la profesión de la abogacía en la mayoría de los países requiere estar colegiado en esta institución, por lo que la misma congrega a todos los abogados y ello es de gran utilidad para la difusión del conocimiento. La cooperación de estas instituciones puede abarcar tanto la capacitación en competencias digitales de las soluciones tecnológicas que afecten a los abogados, tales como el sistema de comunicaciones electrónicas indispensables para comunicarse con los juzgados, como la capacitación en aspectos de cultura digital y también acciones de comunicación sobre aspectos relevantes de la Justicia Digital que puedan ser de su interés.



89. Escuela Judicial de Colombia.

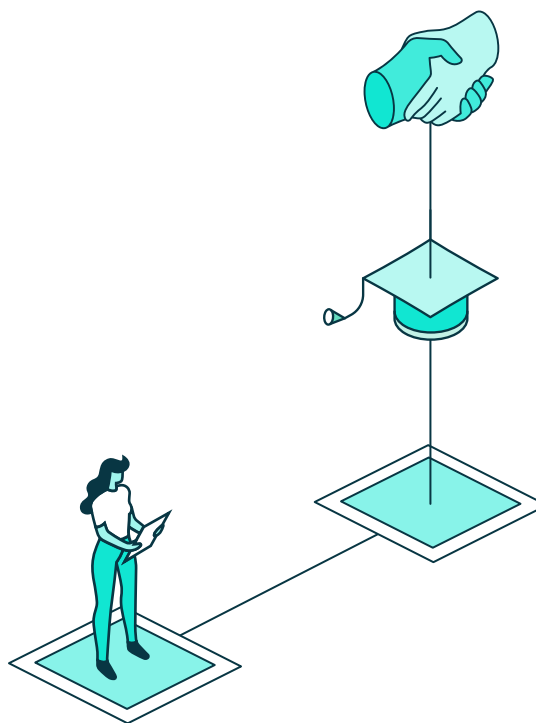


REFERENCIA INTERNACIONAL DE ACCIONES DE COLABORACIÓN DE LOS COLEGIOS DE ABOGADOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN, COMUNICACIÓN Y SOPORTE AL USUARIO DE LAS TIC DE LA JUSTICIA.



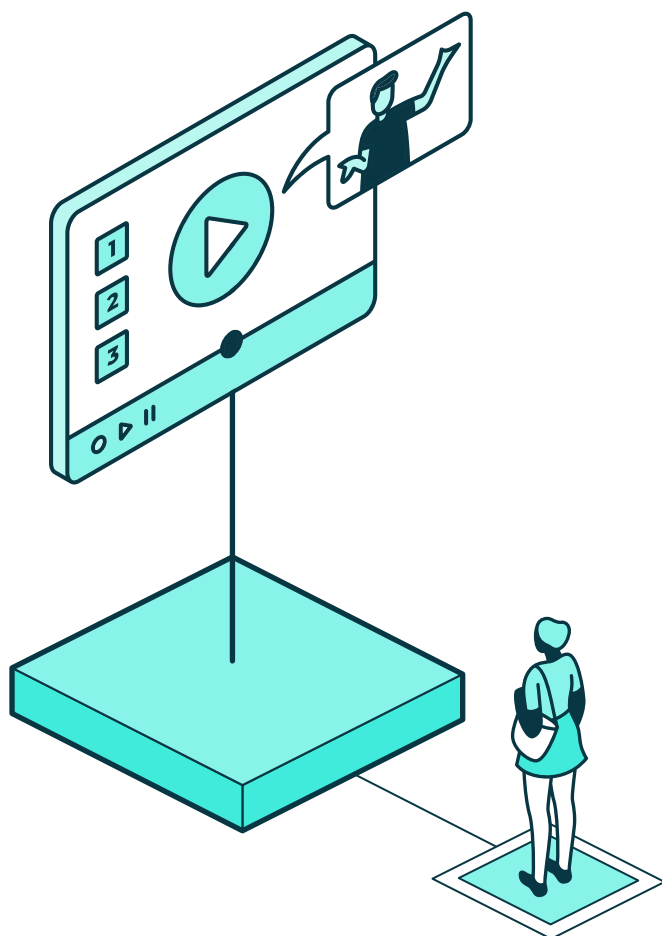
España: el Colegio de Abogados de Madrid (ICAM) realizó distintas acciones de capacitación y soporte relativas al sistema de comunicaciones electrónicas destinadas a los abogados⁹⁰. Además, emplea sus redes sociales para comunicar a los abogados las novedades que se producen en relación con las soluciones tecnológicas de la justicia⁹¹.

Junto con las instituciones mencionadas, las **universidades**, como centros universales del conocimiento, también cumplen una importante función en la gestión del cambio. Una posibilidad es establecer un marco de colaboración activa con estas instituciones para que los estudiantes de la carrera universitaria de derecho sean capacitados sobre el papel de la transformación digital en la Administración de Justicia y sobre su implicación práctica en el funcionamiento de este servicio público, así como otras acciones que puedan preparar a los estudiantes a trabajar en el contexto de la Justicia Digital.



90. ICAM.

91. Cuenta oficial de Twitter del ICAM.



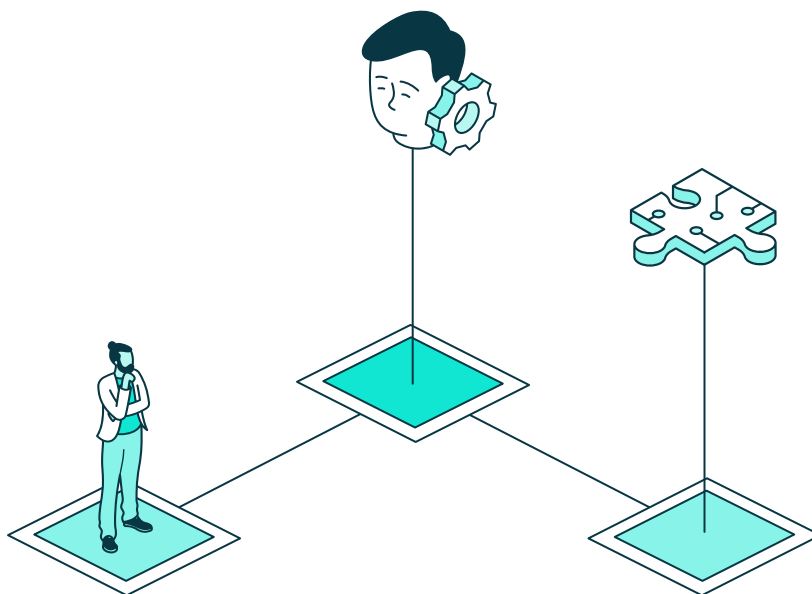
3.3

Plan de Capacitación y Concienciación a la Sociedad

A pesar de que la ciudadanía pueda seguir interactuando con la Administración de Justicia por medios analógicos para evitar la brecha digital, es indispensable que la gestión del cambio de la transformación digital de la justicia tenga una visión inclusiva que aborde tanto la capacitación, la comunicación y la atención a las necesidades que pueden surgir en su comunicación por medios digitales entre los ciudadanos y esta Administración, tales como la concienciación de este colectivo sobre la cultura de Justicia Digital.

EN ESTE CONTEXTO, **EL PLAN DE CAPACITACIÓN Y CONCIENCIACIÓN A LA SOCIEDAD ABARCA UN CONJUNTO DE INICIATIVAS, CUYO PRINCIPAL OBJETIVO ES EDUCAR A LA SOCIEDAD SOBRE LA CULTURA DE JUSTICIA DIGITAL Y SOBRE EL EMPLEO SEGURO, RESPONSABLE Y EFECTIVO DE LOS SERVICIOS DIGITALES PUESTOS A SU DISPOSICIÓN.**

Para la realización del Plan, se requiere, en primer lugar, **llevar a cabo un diagnóstico de competencias digitales de la ciudadanía que permita conocer su nivel de cultura digital** tanto en competencias digitales generales como en las competencias y conocimientos relativos a las TIC de la justicia. Por ejemplo, si tienen los conocimientos para emplear los servicios digitales de la justicia. Una vez que se conozca el nivel de cultura digital, se pueden **establecer los objetivos del Plan orientados a solventar las deficiencias de cultura digital detectadas en el diagnóstico.**



El Plan contribuirá a que **este colectivo entienda la razón de ser de la transformación digital de este servicio público y su impacto positivo**. Por ejemplo, si no existe un Plan de esta naturaleza, puede darse la situación en la que los ciudadanos no conozcan un servicio digital tan importante como el acceso en línea al contenido del expediente judicial electrónico de los procesos judiciales en los que son parte o que un ciudadano pierda tiempo en desplazarse a los juzgados para realizar trámites cuando puede hacerlos cómodamente desde su domicilio a través de cualquier dispositivo móvil. Para dar respuesta a esta situación, es conveniente incluir **iniciativas de comunicación destinadas a que los ciudadanos conozcan los servicios que tienen a su alcance**.

Es importante que este Plan también incluya iniciativas de **capacitación que permitan a la ciudadanía conocer la metodología para emplear las TIC que les afectan**. Por ejemplo, los pasos que hay que seguir para acceder al portal de servicios judiciales, iniciar sesión con un sistema de identidad digital y acceder a los trámites en línea.

Junto con esta información que se brinda a la ciudadanía, también es conveniente incluir dentro del Plan el despliegue de un **sistema de atención a las incidencias, peticiones y consultas que este colectivo pueda tener en el empleo de las TIC**. A modo de ejemplo, si el portal de servicios judiciales sufre una pérdida del servicio puntual, el ciudadano podrá disponer de un canal de atención a esa incidencia, ya sea atención telefónica provista por una mesa de ayuda, una comunicación directa con el ente rector de la transformación digital a través de canales de comunicación bidireccional o cualquier otra alternativa.



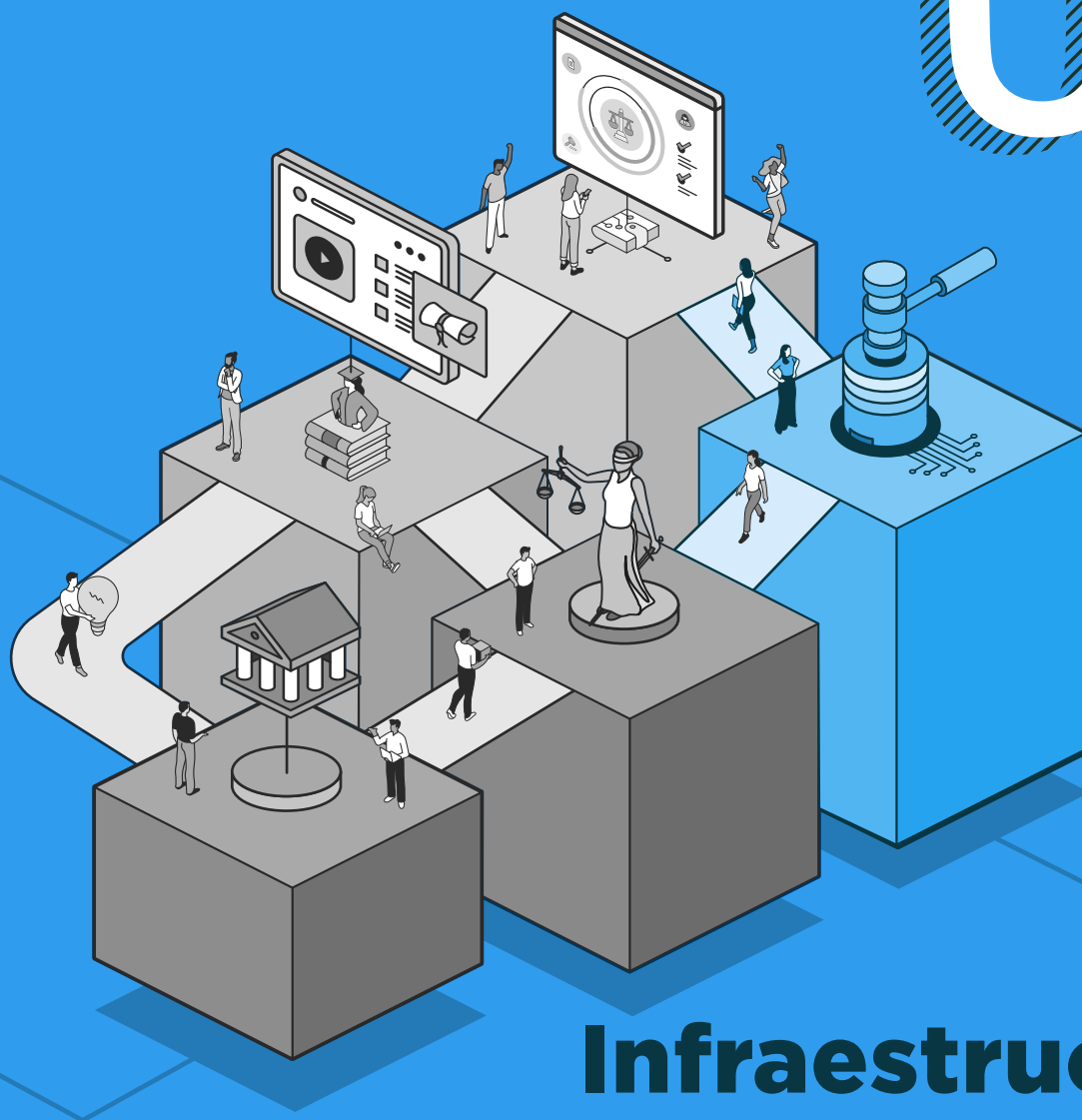
REFERENCIA INTERNACIONAL DE MODELO DE REFERENCIA PARA ELABORAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN Y CONCIENCIACIÓN A LA SOCIEDAD:



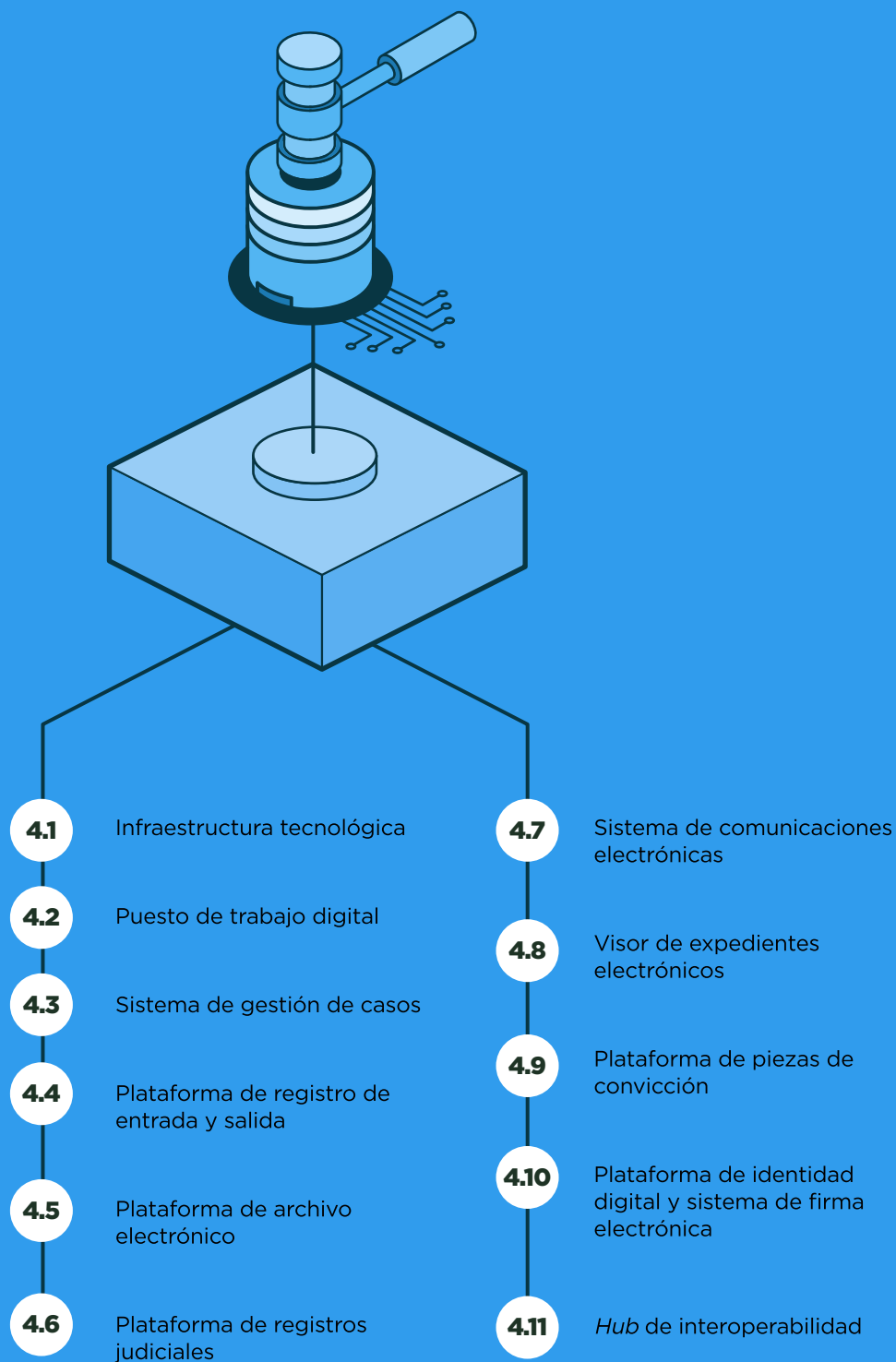
Unión Europea: se ha creado el **Marco Europeo de Competencias Digitales DigComp⁹²**, que es un marco detallado para el desarrollo de la competencia digital de los ciudadanos en Europa.

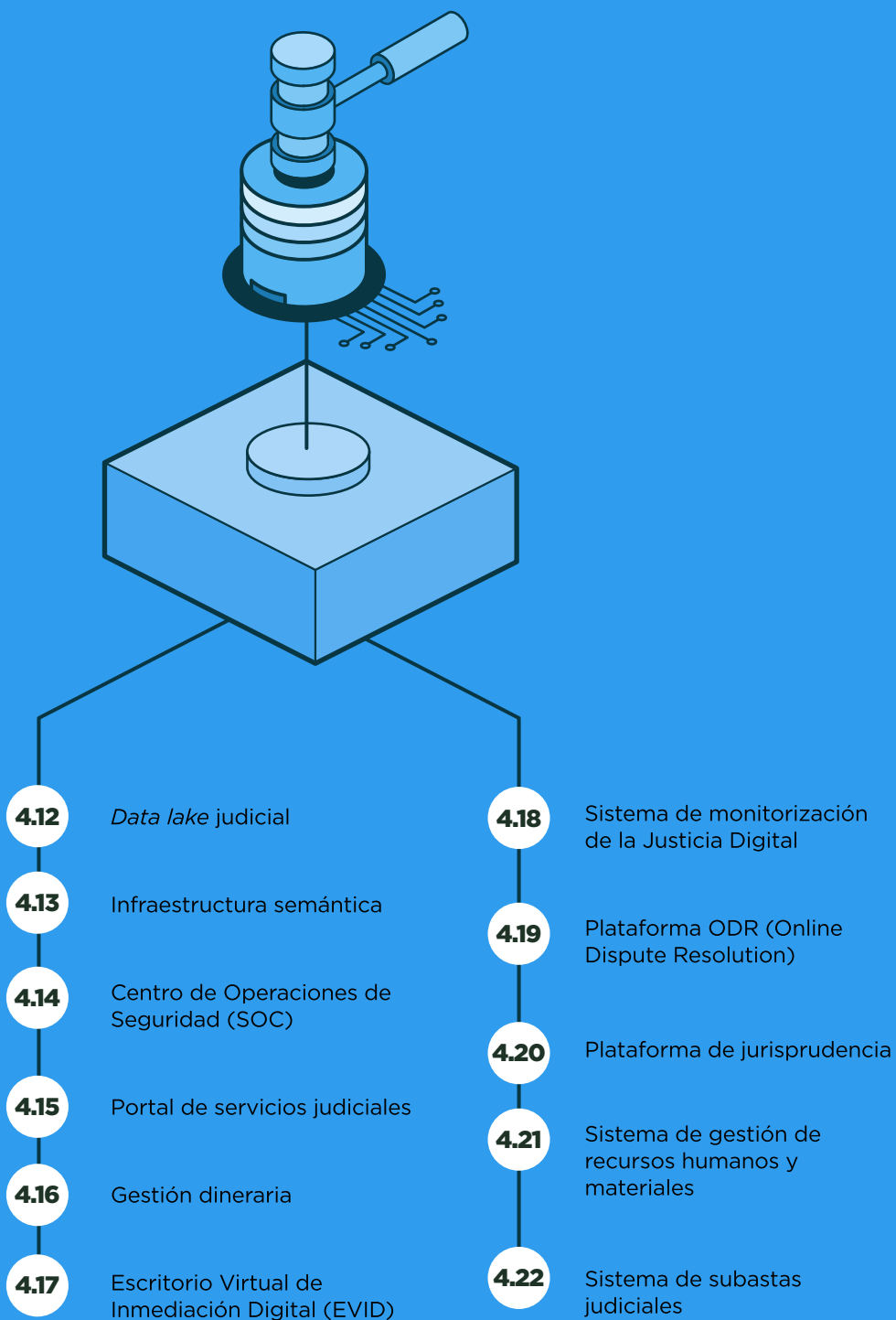
92. Marco europeo de competencias digitales DIGCOMP/Comisión Europea.

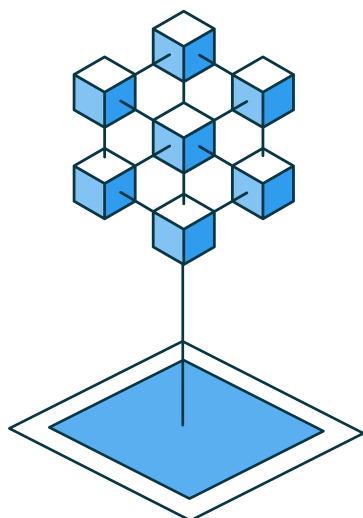
04



Infraestructuras y herramientas tecnológicas







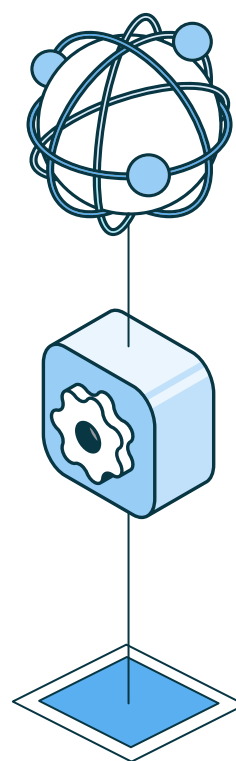
LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA REQUIERE DE UNA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA ROBUSTA QUE TENGA LA CAPACIDAD SUFICIENTE PARA SOPORTAR LA TRAMITACIÓN JUDICIAL ELECTRÓNICA, EL ALMACENAMIENTO DE UNA CANTIDAD MASIVA DE DATOS, EL INTERCAMBIO AUTOMATIZADO DE ESTOS CON LAS TIC DE OTROS ACTORES QUE SE RELACIONAN CON LA JUSTICIA Y LA IMPLANTACIÓN Y EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS QUE UTILIZAN LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA, ASÍ COMO LOS SERVICIOS DIGITALES IMPLEMENTADOS PARA ESTA ADMINISTRACIÓN Y PARA LOS PROFESIONALES Y CIUDADANOS. ADEMÁS, ES INDISPENSABLE QUE LA INFRAESTRUCTURA CUMPLA CON LOS MÁS ALTOS ESTÁNDARES DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN.

En esta dimensión es importante **tener en cuenta el concepto de la transformación digital orientada al uso compartido de las infraestructuras y herramientas tecnológicas**, con la finalidad de realizar una gestión eficiente de los recursos financieros para destinarlos de manera adecuada a las TIC que la Administración Judicial Electrónica realmente necesita. Por ello, se recomienda que el ente rector de la transformación digital realice un análisis previo de las infraestructuras y herramientas digitales que necesita implementar y compruebe si dichas TIC se encuentran ya disponibles en la Administración General del Estado, siendo provistas por el ente rector del Gobierno Digital, y si son susceptibles de ser compartidas para evitar la duplicidad de sistemas con el costo económico que ello implica.

TAMBIÉN CABE DESTACAR QUE, CUANDO LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA REALICE LA ADQUISICIÓN O EL DESARROLLO PROPIO DE **INFRAESTRUCTURAS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS**, ES NECESARIO QUE ESTAS CUMPLAN CON LOS ESTÁNDARES Y REQUISITOS FIJADOS EN EL **ESQUEMA DE INTEROPERABILIDAD Y EL ESQUEMA DE SEGURIDAD Y EN LAS GUÍAS TÉCNICAS DE DESARROLLO DE ESTOS ESQUEMAS**. ES MUY IMPORTANTE DESTACAR QUE LA ADMINISTRACIÓN JUDICIAL ELECTRÓNICA SE BASA EN UN ECOSISTEMA DIGITAL COMPUESTO POR MULTITUD DE APLICATIVOS QUE DEBEN SER CAPACES DE INTERCONECTARSE Y DE INTERCAMBIAR INFORMACIÓN DE MANERA AUTOMATIZADA.

Otro aspecto para tener en cuenta en esta dimensión es el principio de **neutralidad tecnológica**, que consiste en adoptar un enfoque imparcial y equitativo hacia la tecnología, de manera que no se favorezca injustificadamente una tecnología específica en detrimento de otras. Por ello, es conveniente que el enfoque sea que **la tecnología es más efectiva cuando la solución se diseña en función de la necesidad, y no al revés**⁹⁴.

Además, es importante considerar que el papel de la Administración de Justicia no es únicamente implementar las infraestructuras y herramientas tecnológicas necesarias, sino también asumir su mantenimiento y mejora durante todo su ciclo de vida, es decir, la sostenibilidad de las soluciones. Esta necesidad se da por la propia lógica de **la tecnología, que está en un proceso de evolución constante**. Para evitar que la Justicia Digital se quede estancada en infraestructuras y herramientas obsoletas, es crucial mantener un proceso continuo de renovación y evolución. Otro motivo de peso es que, como bien se ha expresado al hablar de la neutralidad tecnológica, las herramientas se crean en función de las necesidades de los usuarios y estas cambian a lo largo del tiempo. Por lo tanto, las infraestructuras y herramientas se tienen que adaptar a dichos cambios.



93. Guía de Transformación Digital del Gobierno/Prólogo/BID.



HISTORIAS DE USUARIO SOBRE INFRAESTRUCTURAS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS:



Rafael

Responsable de transformación de la región azul.



Alejandro

Director de tecnología de la región azul.



Juana

Responsable de transformación digital de un país extranjero.

HISTORIA: VISITA INTERNACIONAL

Hace poco más de un año, se ha puesto en marcha un ecosistema de soporte a la Administración Judicial Electrónica en la región azul. Los indicadores de cada sistema o KPIs y los indicadores globales definidos como “el porcentaje de incremento en la tramitación de procedimientos” o “la reducción de tiempos de espera”, están arrojando una mejora notable en el funcionamiento de la Administración de Justicia. Estos resultados no están pasando desapercibidos a nivel regional, nacional e internacional. Al contrario, muchos países del entorno están muy interesados en el modelo y la estrategia utilizada como soporte al proceso de transformación digital.

El Poder Judicial ha recibido una petición de visita de un país de la región para identificar las mejores prácticas implementadas y recabar información sobre los errores cometidos en el proceso de implantación, con el objetivo de adaptarlas a su país. El Poder Judicial, como era de esperar, acepta esta petición de visita y propone una agenda de reuniones con expertos.

Como parte de estas reuniones, se planifica una reunión con los responsables de transformación digital y de tecnología de la región azul. Por parte del país extranjero asistirá **Juana**, la responsable de transformación digital. La reunión se realiza en la central de servicios tecnológicos de la región azul. Tras la presentación y la charla cordial, se inicia la reunión con una visita por las instalaciones.

Rafael inicia el recorrido por el hall del edificio explicándole a Juana los detalles del edificio y de su construcción. Le explica que van a empezar la visita de abajo hacia arriba, mientras abre una puerta hacia unas amplias escaleras que descienden a un nivel subterráneo. **Alejandro** le indica a Juana que primero van a visitar **“la sala de máquinas”**, es decir, el **centro de proceso de datos**. Tras bajar varios metros, llegan a unas puertas de seguridad vigiladas por un agente de seguridad. Después de realizar las debidas acreditaciones, se les permite el acceso a los tres, acompañados de un responsable de la sala. Al entrar, Juana se queda sorprendida y abrumada por el tamaño del centro y por el ruido. Tras un recorrido por la misma, salen de la sala principal y se dirigen a la sala **de desembalaje y montaje del centro**. En esa sala, el ruido es mucho menor y pueden mantener una conversación. Juana les comenta sorprendida que el tamaño es mucho mayor del que esperaba. Alejandro le indica que **este es el centro principal pero que adicionalmente tienen otro centro, que, si bien no es tan grande, es capaz de gestionar de manera independiente los servicios que se han identificado como críticos**. Juana le comenta que pensaba que gran parte de los servicios los tendrían en la nube y que la infraestructura on-premise sería mucho más pequeña. Alejandro le explica que la estrategia que han seguido es disponer de la capacidad necesaria para atender la demanda “habitual” con infraestructura propia. **En el caso de que se identifiquen excesos de demanda o exista algún tipo de contingencia, se tiene habilitado un protocolo con varios proveedores de infraestructura en nube para prestar servicios a través de ellos y así evitar que el servicio se vea afectado**. En esa misma línea, Alejandro le comenta que están trabajando en **aumentar la redundancia de los suministros, como electricidad, refrigeración, comunicaciones**, etc., para estar lo más preparados posibles si pasa algo.

Juana escucha atentamente la explicación y pregunta si todos los servicios se prestan de forma centralizada desde los centros de procesos de datos o si hay servidores distribuidos por las sedes judiciales. En este punto Rafael toma la palabra y comenta: “Solíamos tener un despliegue de servidores en todos los edificios judiciales. La tecnología no permitía más. Si querías que los usuarios trabajaran de forma ágil y eficiente, tenía que ser así. Esto nos generaba problemas diversos: seguridad, configuración, copias de seguridad, etc. Poco a poco la tecnología nos ha ayudado a superar esta situación. Primero centralizamos un servidor por edificio principal, luego consolidamos en

un servidor por ciudad y, finalmente, lo hacemos de forma unificada a nivel de la región.” Entonces Juana interrumpió, preguntando: “¿En las sedes no hay nada?” Rafael continuó: “Sí, algo tenemos. Te cuento que en las sedes tenemos infraestructura de comunicaciones y seguridad para permitir que los usuarios se conecten a nuestra sede regional. Tenemos duplicados estos elementos en sedes grandes para evitar que si uno falla se quede una sede grande sin poder trabajar. Además, tenemos una serie de dispositivos que ayudan tanto al personal de la sede como a los profesionales y ciudadanos. Por ejemplo, disponemos de pantallas informativas y kioscos de autoservicio. Estos elementos los gestionamos desde aquí, lo cual nos permite proporcionar mensajes de ayuda locales o mandar mensajes globales para que salgan en todas las sedes judiciales. Esto nos fue de gran utilidad durante la pandemia, ya que todos los días publicábamos en las pantallas gigantes ubicadas a la entrada de cada juzgado las instrucciones de seguridad y los protocolos actualizados que se debían seguir”.

Juana se mostró muy interesada e hizo un ademán de querer volver a preguntar. Rafael le dio la palabra. Juana le preguntó: “¿Pero, estas pantallas también las tienen en las salas donde se realizan las audiencias judiciales?” “Bueno,” sonrió Rafael, “Estas salas son especiales, ya que disponen de un material extra. Dado que las audiencias judiciales se tienen que grabar en audio y en video, se debe disponer de cámaras, micrófonos, capturadores de video, pantallas que se utilizan para la exhibición de pruebas y para las videoconferencias, etc. ¡**Tenemos casi un miniestudio de televisión en cada sala!**” Los tres sonrieron y Rafael le indicó amablemente el camino de subida para regresar al recibidor del edificio.

En el camino de subida, Juana planteó una nueva duda al equipo: “Entonces, ¿todos los servicios se prestan de forma centralizada desde sus centros de procesos de datos?” Alejandro respondió: “Una gran mayoría, sí. No obstante, también **hay servicios que se prestan en otras ubicaciones y que se proporcionan por otros organismos de la región. En su momento, se analizó si tenía sentido que cada hacienda, sanidad o justicia tuviera su propia pasarela de pagos y se vio que todos teníamos las mismas necesidades.** Así que desde el gobierno regional se presta un servicio único que todos utilizamos, lo que nos permite ahorrar dinero, tiempo, reducir la complejidad y quebraderos de cabeza.”

Los tres soltaron una gran carcajada y, antes de que terminaran de reír, habían llegado a la planta 1. “En esta planta tenemos un simulacro de juzgado,” indicó Rafael. “Aquí tenemos montados los diferentes **puestos que tienen los usuarios en un juzgado y las múltiples configuraciones que se pueden definir**. Así, puedes ver que hay **varias configuraciones de pantallas, de soluciones híbridas de computadoras de sobremesa y portátil, portátil con dockstation, con una pantalla grande, con dos pantallas, puesto de usuario solo con computadora portátil, incluso celulares y tablets**. Además, no solo tenemos el equipamiento, sino que también tenemos replicados los programas que se utilizan. Esto nos permite probar las nuevas versiones o programas en todos los puestos, así como identificar posibles problemas de ergonomía digital. Por ejemplo, el otro día nos dimos cuenta de que un nuevo sistema que teníamos preparado era totalmente inoperable en un portátil, dado que la cantidad de información era elevada y se presentaba mal.”

Juana se quedó muy sorprendida por esta iniciativa: “En mi experiencia, la gestión de múltiples equipos suele dar muchos problemas. Además, **el control y seguridad de la información debe ser un gran problema**. ¿Cómo lo gestionan?”.

Alejandro asintió con la cabeza y le indicó: “Juana, no es un problema, es un infierno. Hace unos años las plantillas o maquetas de cada dispositivo eran de cada dispositivo y los datos estaban en propio dispositivo. Lanzamos campañas para asegurar que los datos importantes se almacenaran en carpetas compartidas con copias de seguridad, pero la verdad es que nadie lo hacía. Cada vez que se rompía un computador o portátil, se perdía o era robado, teníamos un gran problema ya que no sabíamos qué información contenía. Aunque la información estaba encriptada, se perdía. Hace unos años, empezamos un **proyecto de puesto de usuario en la nube con el objetivo de convertir cada dispositivo del usuario en una terminal sencilla**. Estas terminales cargan un sistema operativo que se ejecuta en nuestro centro de proceso de datos. Es decir, el usuario enciende el computador y tiene su sistema operativo. En ese computador, no hay nada importante instalado, si quiere acceder a información judicial, tiene que pulsar un enlace que le permitirá conectarse a su **puesto de usuario remoto, el cual se ejecuta de forma segura y controlada en nuestro centro de procesamiento de datos**.

En el caso de que la computadora se descomponga o sea robada, el problema se resuelve fácilmente. Sólo hay que darle una computadora nueva desde la cual se puede conectar a su puesto de usuario remoto, que seguirá estando disponible y sus datos seguros.”

Rafael le interrumpe: “Además, esto nos permite implantar un sistema piloto de BYOD o Trae tu propio dispositivo. Hay usuarios a los que aún no hemos podido proporcionar un equipo portátil para teletrabajar. Pero ellos sí tienen un portátil o una computadora de sobremesa en su casa. Este sistema permite trabajar de forma segura en un equipo no seguro.”

A Juana se le escapa un “wow”: “Me parece impresionante lo que han montado. ¿Entonces, el sistema de gestión de casos no se accede desde la computadora física, sino que se accede desde el puesto virtual de trabajo que está en el propio centro de proceso de datos?”. Alejandro afirma con la cabeza: “Así es, Juana, todo se ejecuta dentro del centro de proceso de datos. Esto nos da unas garantías de seguridad y control muy altas. Además, **ya no es como antes que parte del sistema de gestión de casos se tenía que instalar en la propia computadora. Ahora todo es ‘web’.** El sistema de gestión de casos nuevo se ha convertido en un sistema modular que se adecua al perfil de cada usuario, al tipo de procedimiento, al orden jurisdiccional, etc. Pero todo ello está basado en un solo sistema, con una gestión unificada. Esto nos ofrece muchos beneficios en comparación con los múltiples sistemas o módulos independientes que solíamos tener antes, los cuales obligaban al usuario a cambiar de aplicación continuamente en su trabajo diario.”

Juana no paraba de asentir con la cabeza y volvió a tomar la palabra: “Por favor, Rafael, Alejandro, me tenéis que contar esto bien, está aquí la clave. ¿Cuál es la estructura de módulos que habéis montado?”

“A ver, pues esto va a ser largo”, dice Alejandro aclarándose la voz, “Vamos a la sala de reuniones donde tenemos una pizarra y sobre todo una máquina de café.”

Antes de profundizar en los componentes de esta dimensión, para efectos didácticos, **es conveniente explicar la diferencia entre la cuarta dimensión de infraestructuras y herramientas tecnológicas y la quinta dimensión de nuevos procesos y servicios digitales.**

Por un lado, las infraestructuras y herramientas tecnológicas se definen de la siguiente manera:

- › **Infraestructuras tecnológicas:** se refiere a los componentes físicos y bases técnicas que permiten el funcionamiento de los sistemas informáticos y las redes.
- › **Herramientas tecnológicas:** son las aplicaciones y sistemas de software que se utilizan para realizar tareas específicas.

Por otro lado, los procesos y servicios digitales se pueden definir como:

- › **Procesos digitales:** son las secuencias de actividades automatizadas que se llevan a cabo mediante sistemas digitales para alcanzar un objetivo específico.
- › **Servicios digitales:** son los servicios proporcionados a través de medios digitales, aprovechando la infraestructura tecnológica y los procesos digitales.

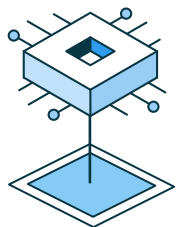
EN DEFINITIVA, LAS INFRAESTRUCTURAS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS COMPRENDEN EL EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO Y LOS PROGRAMAS INFORMÁTICOS, MIENTRAS QUE LOS PROCESOS Y SERVICIOS DIGITALES SE REFIEREN A LAS CAPACIDADES QUE LOS USUARIOS PUEDEN USAR EN EL ENTORNO DIGITAL. PARTIENDO DE LO EXPUESTO, EN OCASIONES PARA CONSTRUIR UN SERVICIO DIGITAL ES SUFICIENTE CONTAR CON UNA PLATAFORMA O HERRAMIENTA TECNOLÓGICA QUE LO SUSTENTE. EN OTRAS INSTANCIAS, PARA QUE UN PROCESO O SERVICIO DIGITAL FUNCIONE, ES NECESARIO TENER UNA O VARIAS INFRAESTRUCTURAS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS QUE LO RESPALDEN.

UN BUEN EJEMPLO ES EL SERVICIO TECNOLÓGICO DE **ACCESO AL EXPEDIENTE JUDICIAL ELECTRÓNICO PARA PROFESIONALES Y CIUDADANOS**. ESTE SERVICIO DIGITAL FORMA PARTE DE LA DIMENSIÓN DE **NUEVOS PROCESOS Y SERVICIOS DIGITALES**. AHORA BIEN, ESTE SERVICIO NECESITA UNA INFRAESTRUCTURA Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS QUE OPERAN EN SEGUNDO PLANO. ESTO SE TRADUCE EN QUE LO QUE EL USUARIO VISUALIZA EN SU COMPUTADORA ES LA INTERFAZ DEL SERVICIO, CON SUS RESPECTIVAS FUNCIONALIDADES, PERO SON LA INFRAESTRUCTURA Y LAS HERRAMIENTAS LAS QUE POSIBILITAN Y SOPORTAN TECNOLÓGICAMENTE DICHO SERVICIO. **LAS INFRAESTRUCTURAS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS INCLUYEN EL EQUIPAMIENTO Y LOS PROGRAMAS INFORMÁTICOS, MIENTRAS QUE LOS PROCESOS Y SERVICIOS DIGITALES SON LAS CAPACIDADES QUE LOS USUARIOS PUEDEN UTILIZAR EN EL ENTORNO DIGITAL.**

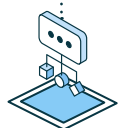
A VECES, PARA CREAR UN SERVICIO DIGITAL, BASTA CON UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA; EN OTROS CASOS, SE NECESITAN INFRAESTRUCTURAS Y HERRAMIENTAS ADICIONALES. UN EJEMPLO DE ELLO ES EL SERVICIO DE ACCESO AL EXPEDIENTE JUDICIAL ELECTRÓNICO, QUE REQUIERE INFRAESTRUCTURAS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA FUNCIONAR, AUNQUE EL USUARIO SOLO INTERACTÚE CON LA INTERFAZ DEL SERVICIO Y SUS FUNCIONALIDADES.

En la siguiente imagen, el ejemplo expuesto se explica con más detalle:

INFRAESTRUCTURAS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS



Para que los usuarios puedan acceder al servicio de acceso al expediente judicial electrónico es necesario que el sistema de gestión de casos sea interoperable con el visor de expedientes. Para conectar ambos sistemas se encuentra la infraestructura del Hub de interoperabilidad.



Sistema de gestión de casos

Este sistema contiene las plataformas que permiten la tramitación judicial electrónica de los expedientes judiciales electrónicos.



Hub de interoperabilidad

Infraestructura tecnológica que posibilita la interoperabilidad de los sistemas, facilitando que los servicios tecnológicos estratégicos contenidos en dichos sistemas puedan ser compartidos y consumidos por toda la Administración de Justicia.



Visor de expedientes electrónicos

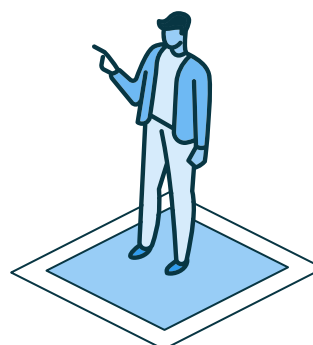
Es el sistema tecnológico que posibilita a los usuarios consultar los expedientes electrónicos y obtener información detallada del estado de los mismos, así como su estructura y documentos.

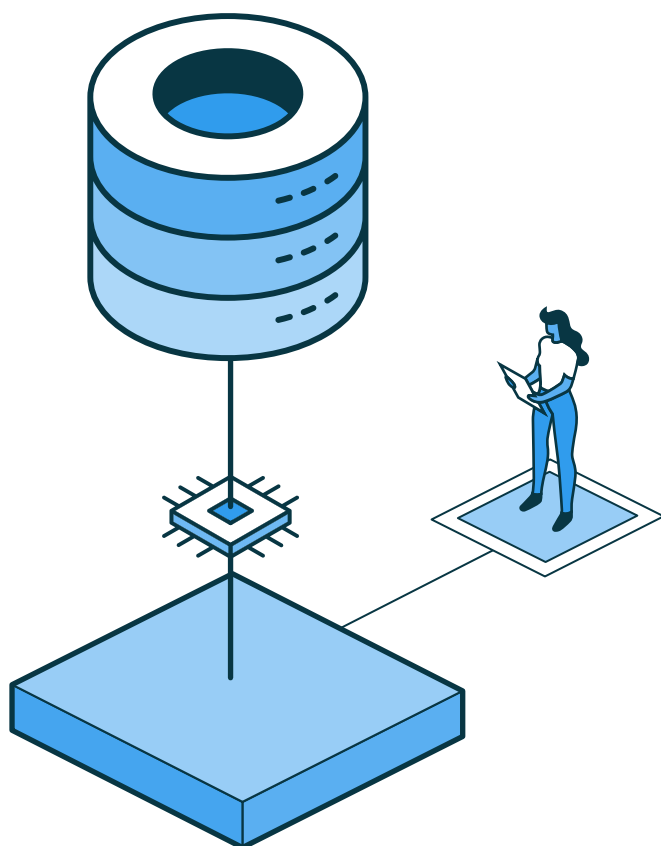
NUEVOS PROCESOS Y SERVICIOS DIGITALES



Servicio digital de acceso al expediente judicial electrónico para profesionales y ciudadanos

Este servicio consiste en que los profesionales y ciudadanos puedan acceder en línea a los expedientes judiciales electrónicos de los procesos judiciales en los que son parte.





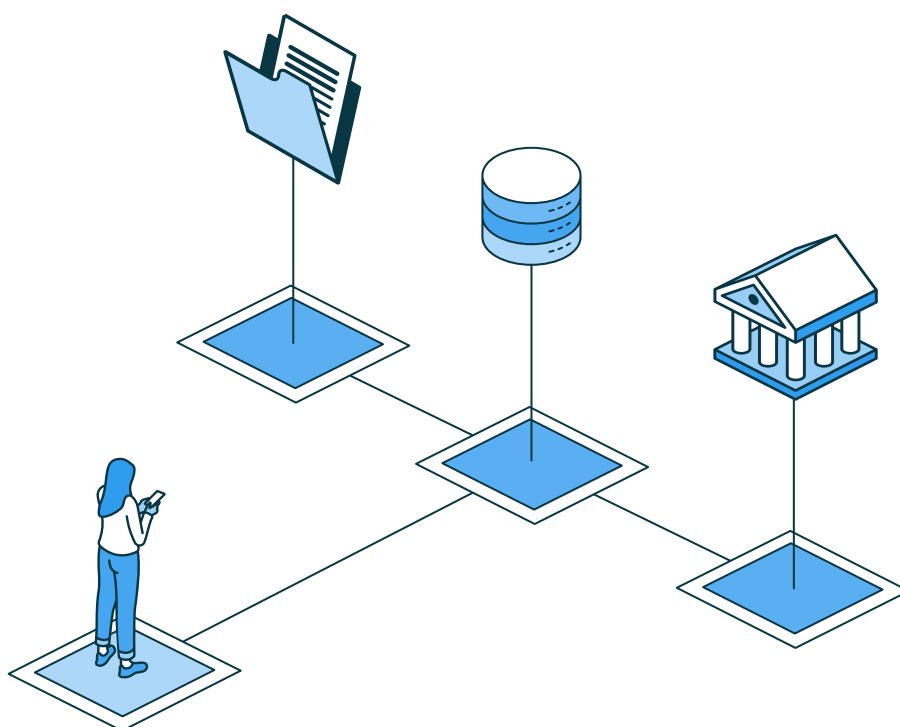
4.1

Infraestructura tecnológica

La infraestructura tecnológica se refiere al conjunto de componentes necesarios para el funcionamiento de los sistemas de información, las redes de comunicación y cualquier otra solución o servicio digital. Esta infraestructura proporciona el soporte esencial para que la Administración de Justicia opere de manera eficaz a través de medios digitales.

La infraestructura tecnológica de la justicia tiene un alto valor estratégico, por lo que es necesario prestar una especial atención a su mantenimiento con el fin de evitar que se produzcan pérdidas del servicio o vulnerabilidades que puedan comprometer la seguridad de la información contenida en ella.

TAL COMO SE HA EXPRESADO ANTERIORMENTE AL TRATAR LA NEUTRALIDAD TECNOLÓGICA, LA ELECCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA ADECUADA DEPENDE DE LAS NECESIDADES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN. POR ESTE MOTIVO, HAY QUE ADAPTAR LA INFRAESTRUCTURA Y SU CAPACIDAD A LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA EN LA QUE SE VA A IMPLANTAR.



Para conseguir una infraestructura adecuada es conveniente realizar un **análisis previo de aspectos clave** como el número de usuarios a los que se van a prestar servicios digitales, el volumen de información que gestiona y almacena la Administración, los servicios digitales que ofrece, el número de juzgados en los que se va a implantar el expediente judicial electrónico. Por ejemplo, la Administración de Justicia de un país de pequeñas dimensiones, con un número reducido de juzgados, no requiere una infraestructura tecnológica con tanta capacidad de almacenamiento como una Administración de Justicia en un país grande, donde se prestan servicios digitales a un número mucho más amplio de usuarios.

El modelo de infraestructura tecnológica que se presenta en este apartado se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad a los diferentes contextos de cada Administración de Justicia. Se ha dividido la infraestructura en sus cuatro componentes principales:

- **Infraestructura central o transversal:** se trata de una infraestructura que presta servicio a toda la Administración de Justicia, asumiendo la mayor parte del almacenamiento de datos y de las comunicaciones, y que soporta los servicios digitales y las herramientas tecnológicas implantadas para toda la Administración.
- **Infraestructura de la sede:** incluye todo el equipamiento y componentes tecnológicos que se instalan en las sedes judiciales. Por ejemplo, toda la red de cableado, comunicaciones, instalaciones de seguridad de accesos, de prevención de incendios, pantallas, kioskos, entre otros.
- **Infraestructuras de salas de audiencias:** se trata de la infraestructura tecnológica que posibilita la grabación íntegra de la audiencia por medios digitales y su incorporación de forma automatizada al expediente judicial electrónico, así como la celebración de audiencias virtuales, la retransmisión en directo de la señal de la sala de audiencias, entre otros.
- **Infraestructura provista por el ente rector del Gobierno Digital:** se trata de aquellas infraestructuras que ya están implantadas en la Administración General del Estado y que pueden ser reutilizadas por la Administración de Justicia en el contexto de la Justicia Digital. Por ejemplo, si el ente rector del Gobierno Digital ya ha implementado un sistema de identidad digital, este se podría aprovechar por los juzgados para prestar servicios en línea a los profesionales y ciudadanos.

4.1.1 INFRAESTRUCTURA CENTRAL O TRANSVERSAL

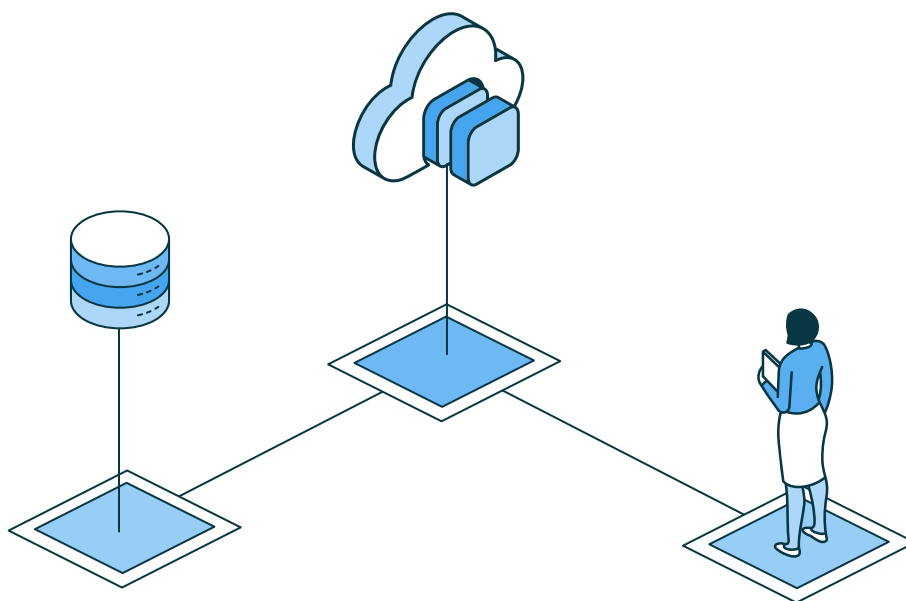
LA INFRAESTRUCTURA CENTRAL O TRANSVERSAL PRESTA SERVICIOS TECNOLÓGICOS TRANSVERSALES A TODA LA ORGANIZACIÓN Y SOPORTA LOS PRINCIPALES SERVICIOS TECNOLÓGICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS. SE TRATA DE UNA INFRAESTRUCTURA QUE PRESENTA UN ALTO NIVEL DE CRITICIDAD, YA QUE SOPORTA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS OPERACIONES DIARIAS MÁS IMPORTANTES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA COMO, POR EJEMPLO, LA TRAMITACIÓN JUDICIAL ELECTRÓNICA. POR ELLO, ES ESENCIAL QUE ESTA SEA CONFIABLE, ESCALABLE Y SEGURA. A CONTINUACIÓN, SE EXPLICAN CADA UNA DE ESTAS CARACTERÍSTICAS:

- **Confiabilidad:** la infraestructura central o transversal va a prestar la mayor parte del catálogo de servicios digitales, además de posibilitar la tramitación judicial electrónica y el funcionamiento de las herramientas digitales. Atendiendo al gran volumen de acciones a su cargo, es esencial que la infraestructura tenga la **capacidad suficiente para soportarlas, garantizando una disponibilidad de los servicios cercana al 100% y asegurando que estos y las herramientas digitales funcionen de forma ágil.**
- **Escalabilidad:** la infraestructura está **diseñada para crecer y adaptarse de manera eficiente a medida que aumentan las demandas de recursos o el tamaño de la Administración de Justicia** de manera fluida sin afectar negativamente su rendimiento, disponibilidad o costos.
- **Seguridad:** la infraestructura central o transversal almacena gran cantidad de información sensible que es necesario proteger frente a potenciales ciberamenazas. Para alcanzar la seguridad de la infraestructura, se pueden implementar distintas iniciativas como firewalls, sistemas de detección de intrusos (IDS), sistemas de prevención de intrusos (IPS) y sistemas de autenticación y encriptación, entre otros.

La infraestructura central o transversal puede adoptar diversas modalidades que cada Administración de Justicia puede adaptar a sus preferencias en función de aspectos como la seguridad de la información, el costo de mantenimiento, la obsolescencia digital, entre otros factores. Las modalidades más comunes son:

- **Infraestructura local o también denominada *on-premise*:** en esta modalidad **todos los componentes de dicha infraestructura**, como los servidores, almacenamiento y comunicaciones **se encuentran dentro de las instalaciones de la Administración de Justicia** y es esta la que asume las funciones de adquisición, mantenimiento y sustitución. Con esta modalidad, se garantiza que toda la información almacenada en la infraestructura se encuentre físicamente en las instalaciones de la propia Administración de Justicia.

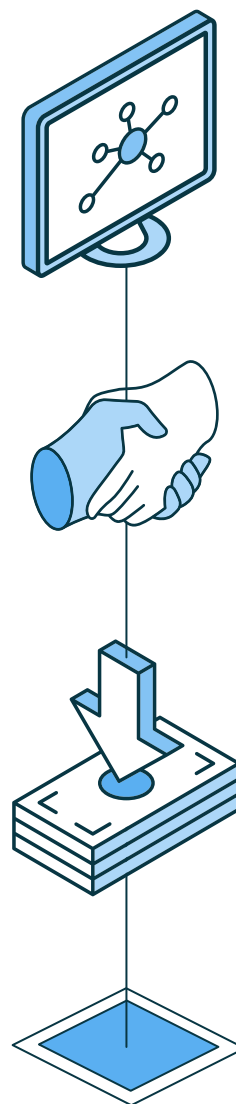
- El principal componente de la infraestructura local es el **Data Center**. Se trata de una instalación tecnológica que centraliza el equipamiento de las TIC de la justicia, las operaciones y el equipo técnico con la finalidad de almacenar, procesar y difundir datos, información, aplicaciones y servicios digitales a toda la Administración de Justicia. **Para garantizar que no se produzca una pérdida de la información almacenada en el Data Center, se recomienda implantar un segundo Data Center en otro emplazamiento físico con el objetivo de que, si se daña uno, la información esté replicada en el otro.**
- **Infraestructura en la nube:** todos los componentes de la infraestructura, tales como servidores, almacenamiento y comunicaciones **se encuentran en las instalaciones de un tercero**, denominado proveedor de servicios tecnológicos, que presta un servicio a la Administración de Justicia, proporcionando la infraestructura que necesite en cada momento de forma externalizada. Con esta modalidad, **la Administración de Justicia puede acceder a recursos de TI de manera virtual y escalable, sin la necesidad de poseer y gestionar físicamente su propia infraestructura.**
- Una de las acciones que se pueden llevar a cabo cuando se opta por esta modalidad es la elaboración de un **Plan de devolución de datos para cuando finalice la relación contractual con el proveedor de servicios tecnológicos**. Para entonces, todos los pasos que hay que seguir para la devolución de toda la información a la Administración de Justicia deben quedar estructurados.



➤ **Infraestructura mixta:** se refiere a un modelo en el que la **Administración de Justicia combina tanto recursos de infraestructura local (*on-premise*) como recursos de infraestructura en la nube para satisfacer sus necesidades TIC**. En este modelo, los recursos de equipamiento y soluciones tecnológicas se combinan con los servicios en la nube, lo que permite a esta Administración aprovechar las ventajas de ambos enfoques. Esta modalidad se suele aplicar en Administraciones de Justicia que mantienen cierta información y servicios esenciales en su infraestructura local, mientras que los servicios de menor criticidad se encuentran en la nube.

➤ Esta modalidad presenta las siguientes características:

- **Coexistencia de recursos locales y en la nube:** la Administración de Justicia mantiene su propia infraestructura local, como servidores y sistemas de almacenamiento, mientras utilizan servicios en la nube proporcionados por proveedores tecnológicos.
- **Flexibilidad y escalabilidad:** la infraestructura mixta permite a la Administración de Justicia adaptarse a las demandas cambiantes. Pueden escalar recursos en la nube según sea necesario, lo que es especialmente útil para gestionar picos de demanda.
- **Gestión centralizada:** a través de herramientas de administración, la Administración de Justicia puede gestionar tanto sus recursos locales como los recursos en la nube de manera centralizada.
- **Continuidad del negocio y respaldo:** la Administración de Justicia puede utilizar la nube para respaldar datos y aplicaciones críticas, lo que mejora la recuperación ante desastres y da la continuidad a las operaciones.
- **Reducción de costos:** una infraestructura mixta puede ayudar a la Administración de Justicia a reducir costos al utilizar la nube para necesidades temporales y no comprometerse con inversiones costosas ocasionadas por la implantación de la infraestructura local.



4.1.2 INFRAESTRUCTURA DE LA SEDE

Los juzgados y tribunales cuentan con una infraestructura tecnológica propia para prestar servicios a los empleados públicos que trabajan en estos órganos judiciales y a los profesionales y ciudadanos que acuden presencialmente a realizar algún acto procesal o un trámite. Por un lado, pueden ser servicios de información y de gestión de citas presenciales en la sede judicial. Por otro, pueden ser servicios relativos a la celebración de audiencias, declaraciones, entrevistas y otros actos procesales. Además, existe una parte de la infraestructura de la sede que posibilita las comunicaciones y conectividad, el abastecimiento de energía eléctrica en caso de emergencia y la seguridad de las instalaciones.

► Servicios de información y gestión de citas presenciales:

- Para facilitar la mayor información posible a los ciudadanos y profesionales al realizar trámites, es de gran utilidad instalar **pantallas digitales informativas**. Estas pantallas pueden indicar el lugar donde hay que realizar cada gestión y mostrar de manera actualizada las audiencias que se van a celebrar en el día, junto con otra información relevante. Estas pantallas son de gran ayuda para que los ciudadanos y profesionales puedan localizar rápidamente el lugar al que tienen que dirigirse dentro del juzgado para realizar el trámite correspondiente o para acudir a la audiencia en la que tienen que presentarse.
- Otro componente de la infraestructura de la sede más habitual es la instalación de **tótems digitales informativos**. A través de una pantalla digital, dichos tótems digitales muestran información sobre aspectos relevantes de la justicia que son de interés para los ciudadanos y profesionales, como, por ejemplo, la creación de nuevos servicios digitales. Esta infraestructura está más enfocada a la gestión del cambio a través de acciones de comunicación sobre proyectos que se están llevando a cabo en el marco de la transformación digital para informar y concienciar a los profesionales y ciudadanos.
- Hay otra infraestructura de sede que se enfoca en **gestionar el orden de atención a los ciudadanos y profesionales que van a realizar un trámite sin cita previa**. Se trata de los **kioskos de asignación de turnos para la atención presencial en la sede**. En estos kioskos, las personas visualizan los distintos trámites que se pueden realizar sin cita previa y seleccionan el que deseen. El sistema automáticamente asigna el número de orden de atención a cada persona y el lugar concreto del juzgado al que tienen que acudir para realizarlo.

➤ **Servicios relativos a la celebración de audiencias, declaraciones, entrevistas y otros actos procesales:**

- **Equipamiento tecnológico de las salas polivalentes:** estas salas cumplen distintas funciones. Por un lado, se emplean para celebrar reuniones de los abogados de las partes para mantener conversaciones sobre acuerdos extrajudiciales. También se emplean para la celebración de entrevistas a las víctimas de delitos, toma de declaración a las personas detenidas o investigadas en el marco de un proceso penal y otras actuaciones procesales. Estas salas cuentan con un **sistema de grabación de imagen y sonido de alta definición** que se compone principalmente de cámaras, micrófonos y computadores.
- **Equipamiento de las salas de audiencias:** debido a su relevancia para la celebración de audiencias, esta infraestructura se aborda con más profundidad en el apartado del documento titulado **“Infraestructura de salas de audiencias”**. Principalmente se compone de un **sistema de grabación de salas de audiencias**, que permite la grabación íntegra de la audiencia tanto celebrada de manera completamente presencial en la sala o en formato híbrido, donde parte de los asistentes están en la sala y otra parte atiende la audiencia de manera telemática. Además, cuentan con otros dispositivos tecnológicos, como **pantallas** para visualizar pruebas y declaraciones de terceros que interactúan con la sala por videoconferencia y un **puesto de mando** en el que, a través de una computadora, se gestiona toda la grabación.

➤ **Servicios transversales a la sede:** es necesario contar con un sistema de cableado adecuado que permita conectar los distintos dispositivos de los usuarios en su puesto de trabajo. También se precisa que los edificios dispongan de la infraestructura digital que asegure la cobertura móvil y la conexión a internet, para garantizar las comunicaciones y la conectividad de las TIC. Otra de las acciones relevantes consiste en equipar los edificios con generadores auxiliares de energía, que actuarán en caso de una pérdida general de electricidad y también la infraestructura tecnológica para el control de accesos al edificio y sistemas de prevención de incendios. Es importante tener en cuenta que se trata de instalaciones estratégicas donde se encuentra almacenada información sensible que es necesario proteger.

4.1.3 INFRAESTRUCTURA DE SALAS DE AUDIENCIAS

LAS SALAS DE AUDIENCIAS SON EL ESPACIO FÍSICO DENTRO DE LOS JUZGADOS Y TRIBUNALES, EN EL QUE SE CELEBRA EL ACTO DE LA AUDIENCIA ORAL. ES EN ESTE ACTO PROCESAL QUE LAS PARTES EXPONEN SU LITIGIO, PRESENTAN Y PRACTICAN LAS PRUEBAS QUE RESPALDAN SU POSICIÓN Y EN EL QUE EL JUEZ EXAMINA LOS HECHOS, LAS PRUEBAS Y EMITE UNA SENTENCIA. POR TANTO, **LA AUDIENCIA ES UNA PARTE MUY RELEVANTE DEL PROCESO JUDICIAL QUE REQUIERE DE UNA COMPLETA TRANSPARENCIA Y GARANTÍAS JURÍDICAS PARA LAS PARTES. LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LAS SALAS DE AUDIENCIAS REFUERZA ESTOS ÁMBITOS, YA QUE TODO EL ACTO DE LA AUDIENCIA ESTÁ GRABADO CON IMAGEN Y SONIDO Y QUEDA ALMACENADO DENTRO DE CADA EXPEDIENTE JUDICIAL ELECTRÓNICO.**

El proceso de transformación digital de la justicia ha traído también un **cambio de paradigma en la celebración de las audiencias**. Anteriormente, todas las audiencias judiciales se celebraban de forma presencial en el juzgado. No obstante, en la actualidad las nuevas tecnologías posibilitan el servicio de audiencias virtuales, el cual consiste en que todos o parte de los actores de la audiencia intervienen en ella de manera telemática. Esto supone que las salas de audiencias también se han tenido que adaptar a este cambio de modelo. Para ello, **las salas necesitan de una infraestructura tecnológica que conecte el espacio físico y el virtual**.

Los principales componentes de la infraestructura tecnológica de la sala de audiencias son los siguientes:

- **Cámaras de video:** el sistema de grabación de salas de audiencias incluye cámaras de video de alta resolución ubicadas estratégicamente en la sala para capturar imágenes de los jueces, abogados, testigos, jurados y todas las partes involucradas en el procedimiento. Estas cámaras pueden ser fijas o móviles y se utilizan para capturar evidencia visual.
- **Micrófonos y grabación de audio:** el sistema de grabación incluye micrófonos de alta calidad que se utilizan para capturar todas las conversaciones, declaraciones y discusiones en la sala de audiencias. Esto es esencial para documentar las declaraciones y argumentos presentados durante el procedimiento.
- **Sistema de videoconferencia:** permite la participación en vivo de manera telemática de las partes o de otros intervinientes en el acto de la audiencia. El sistema de videoconferencia es administrado por el juez de forma que, cuando llega el momento de la intervención de una de las partes, este inicia la videoconferencia, que se muestra en una pantalla de alta definición instalada en la sala. De este modo, el juez, los abogados y el resto de las personas presentes en la sala pueden visualizar la imagen y el sonido de dicha videoconferencia.

- **Pantallas de alta definición y proyectores:** se utilizan pantallas de alta definición para retransmitir las intervenciones por videoconferencia, así como proyectores para mostrar pruebas visuales, evidencia digital y presentaciones a las partes involucradas, incluyendo jueces, abogados, testigos y jurados.
- **Grabación de pruebas visuales:** el sistema de grabación permite la presentación de pruebas visuales, como documentos, presentaciones en pantalla y gráficos. El sistema captura estos elementos de manera sincronizada con la grabación de audio y video.
- **Control de la grabación:** el personal técnico o del tribunal cuenta con una computadora de control que permite gestionar la grabación. Esto permite iniciar y detener la grabación según sea necesario durante el procedimiento. También se introducen datos de la audiencia, los intervinientes, estados, gestión de marcas dentro de la grabación, gestión de documentos, así como la firma electrónica de la audiencia y su incorporación al expediente judicial electrónico.
- **Almacenamiento y archivo:** los registros grabados se almacenan en medios seguros y se archivan para su posterior referencia. Estos registros son esenciales para revisar procedimientos y resolver disputas legales.
- **Sistema de traducción simultánea:** hay audiencias en las que alguna de las partes no conoce el idioma oficial del país en el que se celebra el acto. Cuando esta parte tiene que intervenir o hacer una declaración, se requiere que lo que esté diciendo en un idioma extranjero sea traducido de manera simultánea a la lengua oficial. Para realizar esta labor, se puede emplear un sistema TIC de traducción automática para que todas las partes y el juez conozcan el significado exacto de lo que la persona extranjera está expresando en otro idioma.
- **Sistema de textualización de grabaciones:** se trata de una solución digital que permite la indexación del contenido de las grabaciones para posibilitar a los jueces la búsqueda de palabras clave en la grabación de la audiencia. Por tanto, no se trata de transcribir el contenido de la audiencia en un documento físico, ya que esta solución permite examinar la grabación de dicha audiencia de forma ágil para encontrar el momento de la grabación que sea de interés para el juez y visualizarlo sin tener que realizar una búsqueda tediosa a lo largo del video.

ADEMÁS DE DEJAR CONSTANCIA DIGITAL DEL CONTENIDO ÍNTEGRO DEL ACTO, GARANTIZANDO EL NORMAL FUNCIONAMIENTO DE ESTE SERVICIO PÚBLICO, LA DIGITALIZACIÓN DE LAS SALAS DE AUDIENCIAS TAMBIÉN SUPONE UNA **MEJORA EN LA AGILIDAD DE LA JUSTICIA. ESTO ES PORQUE, GRACIAS A LA POSIBILIDAD DE QUE LOS COMPARECIENTES INTERVENGAN DE MANERA TELE-MÁTICA, SE EVITAN RECESOS EN LA CELEBRACIÓN DE LAS AUDIENCIAS** QUE ANTERIORMENTE SE PRODUCÍAN SI, POR EJEMPLO, UN TESTIGO NO PODÍA ACUDIR PRESENCIALMENTE A LA SEDE.

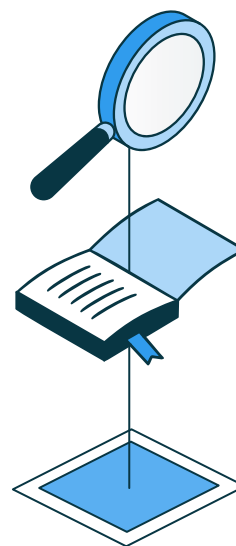
4.1.4 INFRAESTRUCTURA PROVISTA POR EL ENTE RECTOR DEL GOBIERNO DIGITAL

Una de las claves del proceso de transformación digital de la justicia es la eficiencia en la asignación de recursos y la sostenibilidad presupuestaria y ambiental. Esto implica reaprovechar los recursos tecnológicos ya existentes a fin de evitar duplicidades en la creación de plataformas, infraestructuras y herramientas tecnológicas.

EN ESTE SENTIDO, ES DE GRAN IMPORTANCIA QUE, DESDE EL ENTE RECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL, **ANTES DE DESARROLLAR E IMPLANTAR PLATAFORMAS, INFRAESTRUCTURAS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PROPIAS, SE LLEVE A CABO UN ESTUDIO PARA DETECTAR AQUELLAS QUE YA ESTÁN EN FUNCIONAMIENTO AL HABER SIDO DESARROLLADAS PREVIAMENTE POR EL ENTE RECTOR DEL GOBIERNO DIGITAL. ESTO ES PARA QUE SEAN** COMPARTIDAS Y APROVECHADAS POR TODAS LAS ADMINISTRACIONES.

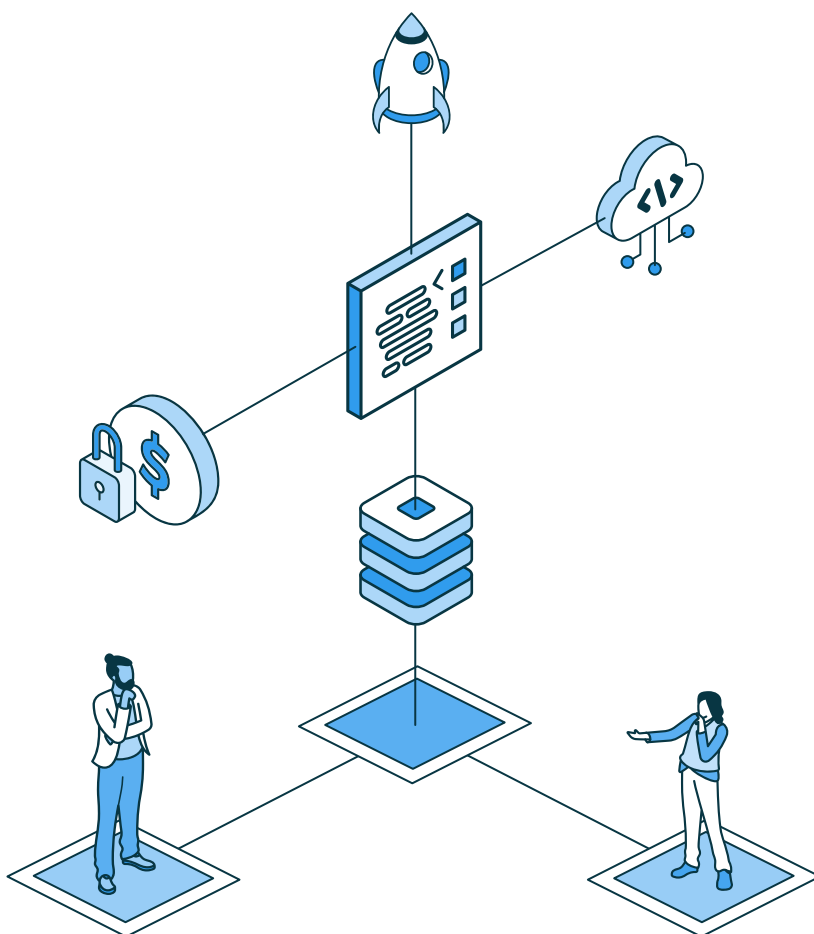
Las principales plataformas y herramientas tecnológicas que podrían ser provistas por el ente rector del Gobierno Digital son las siguientes:

- **El sistema de comunicaciones electrónicas.** No obstante, si se implanta un sistema transversal a toda la Administración Pública, **es preciso adaptarlo a las especificaciones de la justicia** considerando a los actores con los que interactúa esta Administración y los requisitos de los actos de comunicación.
- **El visor de expedientes electrónicos.**
- **La plataforma de registro de entrada y salida.**
- **La plataforma de archivo electrónico.**
- **La identidad digital y el sistema de firma electrónica.**
- **El Hub de interoperabilidad.**
- **El SOC (Centro de Operaciones de Seguridad).**



- La gestión dineraria.
- **Plataforma de acceso a servicios públicos digitales:** se puede integrar la información relativa a la justicia del ciudadano junto con la información administrativa existente en la plataforma.
- Gestión de citas previas y presenciales.
- Gestión de flujos de procedimientos y plantillas documentales.

NO OBSTANTE, **SI ESTAS PLATAFORMAS Y HERRAMIENTAS DIGITALES NO SON PROVISTAS DE MANERA TRANSVERSAL POR EL ENTE RECTOR DEL GOBIERNO DIGITAL, LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA LAS IMPLEMENTARÁ EN EL MARCO DE SU PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL.**



Entre los importantes beneficios del reaprovechamiento y el uso compartido de la infraestructura tecnológica, se encuentran los siguientes:

- **Mejora en la gestión y asignación de los recursos presupuestarios:** se logra una gestión eficiente del presupuesto público evitando destinar partidas presupuestarias para desarrollar e implantar un sistema que ya está creado. Además, **se produce una economía de escala consistente en la que, a medida que el ente rector del Gobierno Digital implementa más infraestructuras y servicios, el costo promedio por unidad disminuye, lo cual redundará en un menor gasto público.**
- **Incremento de la seguridad de las infraestructuras:** a medida que una infraestructura tecnológica se emplea por un mayor número de usuarios, se dan muchos más casos de uso y se puede detectar y corregir un mayor número de fallos o incidencias que se producen, como resultado de un uso a gran escala de dicha infraestructura.
- **Mayor facilidad para compartir la información entre las distintas administraciones:** supone una mayor eficacia y agilidad de la Administración, ya que, al crearse un ecosistema tecnológico de plataformas y herramientas compartidas, se posibilita un acceso inmediato a la información que está almacenada en un único sistema. No obstante, es importante valorar qué tipo de información se comparte. Esto es porque hay información sensible de la propia Administración de Justicia, en cuyo caso lo más conveniente es que dicha información se quede únicamente a disposición de esta Administración.
- **Mayor sostenibilidad ambiental:** no es necesario gastar recursos para desarrollar e implementar sistemas que van a duplicar a otros ya existentes y que pueden cumplir la misma función.

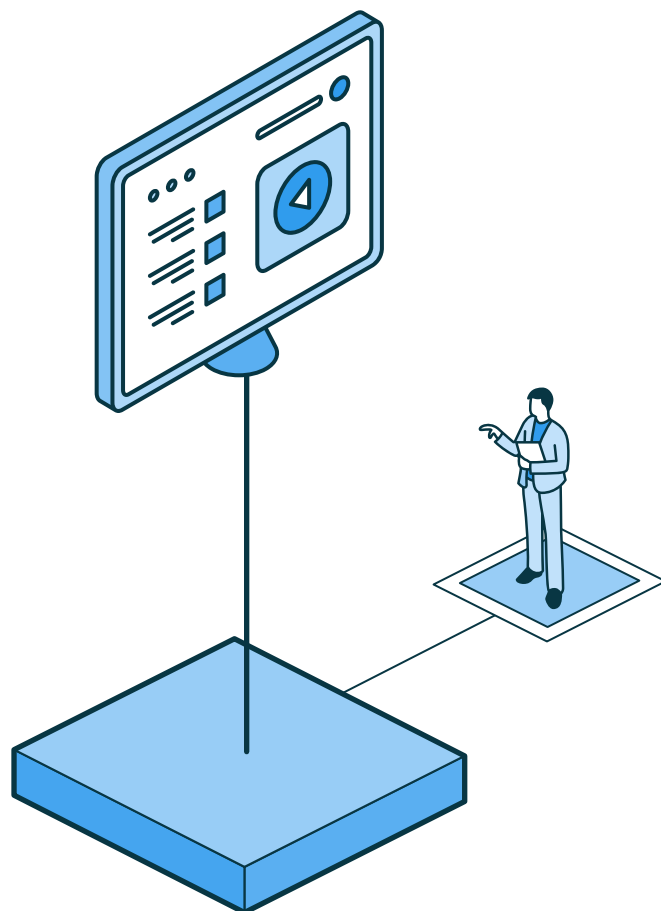


REFERENCIA INTERNACIONAL DE INFRAESTRUCTURA Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PROVISTAS POR EL ENTE RECTOR DEL GOBIERNO DIGITAL:



Chile: la División de Gobierno Digital⁹⁴, como el ente rector de Chile, implementa plataformas transversales relativas a la identidad digital, digitalización, interoperabilidad, comunicaciones, datos y evaluación de proyectos. Dichas plataformas se emplean por todas las administraciones públicas.

94. Plataformas transversales/División de Gobierno Digital de Chile.



4.2

Puesto de trabajo digital

El puesto de trabajo digital se compone del equipamiento y las herramientas tecnológicas que los empleados públicos de la Administración de Justicia emplean para poder trabajar en formato digital. Se compone principalmente de una computadora, sus respectivos accesorios de equipamiento como la doble pantalla y las herramientas digitales necesarias para trabajar. Estas herramientas abarcan desde las soluciones de ofimática hasta las que permiten la gestión del expediente judicial electrónico y otras actuaciones auxiliares para la tramitación judicial electrónica.

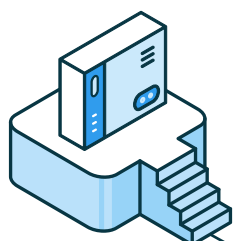
La transformación digital de la justicia también ha traído un **cambio de paradigma en el puesto de trabajo de los usuarios** ya que, tradicionalmente, este se entendía como un puesto de trabajo asimilado a un espacio físico concreto dentro del juzgado. Esta modalidad se denomina **puesto de trabajo fijo que se compone de una computadora de sobremesa instalada en un emplazamiento físico del juzgado, por lo que los usuarios tienen que desplazarse a la sede para poder trabajar**. Esta modalidad consiste en una concepción del trabajo basado en la presencialidad, donde todos los empleados públicos se encuentran dentro de un mismo edificio y realizan únicamente el trabajo que corresponde al juzgado en el que están asignados.

EL AVANCE TECNOLÓGICO HA PERMITIDO EL DESARROLLO DE COMPUTADORAS PORTÁTILES LIGERAS CON GRAN CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO, FACILITANDO ASÍ EL TRABAJO EN MOVILIDAD. ESTO HA DADO LUGAR AL CONCEPTO DE **PUESTO DE TRABAJO MÓVIL, DOTANDO A LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA CON COMPUTADORAS ULTRALIGERAS, QUE PERMITEN TRABAJAR DE FORMA SEGURA DESDE CUALQUIER UBICACIÓN CON CONEXIÓN A INTERNET**. ESTA DESLOCALIZACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO FACILITA ASIGNAR RECURSOS HUMANOS SEGÚN LAS NECESIDADES DE LOS JUZGADOS Y MEJORA LAS CONDICIONES LABORALES AL PERMITIR EL TRABAJO REMOTO.

Otro de los beneficios que ofrece el puesto de trabajo móvil es que da respuesta a retos que van más allá de la justicia, como es el caso de la despoblación que se da en muchos países. Se está produciendo un proceso de despoblación de pequeños pueblos y ciudades hacia las grandes ciudades que ofrecen mayores oportunidades. Esto ha generado un problema demográfico y económico que genera grandes desequilibrios entre las grandes urbes y el resto de los territorios. **El puesto de trabajo móvil dará la posibilidad a aquellos empleados públicos que lo deseen no tener que vivir en las ciudades en las que simplemente residen por el hecho de que su puesto de trabajo se encuentra allí.** Ello contribuye a mejorar la distribución territorial de la población, fomentando esta movilidad geográfica hacia territorios menos poblados.

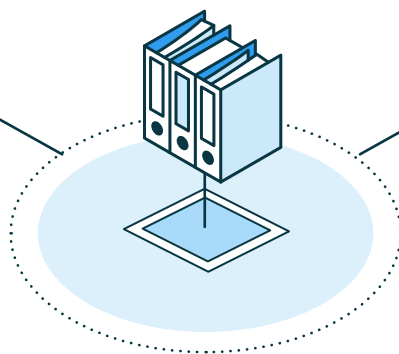
Puesto de trabajo fijo

El puesto de trabajo fijo permite a los usuarios de la Administración de Justicia trabajar en digital desde las sedes judiciales en el puesto físico que tienen asignado:



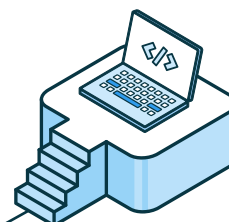
- ▶ Computadora de sobremesa
- ▶ Doble pantalla
- ▶ Auriculares y micrófono
- ▶ Teclado con lector de tarjeta criptográfica y ratón
- ▶ Cableado
- ▶ Webcam

Modalidades de puesto de trabajo



Puesto de trabajo móvil

El puesto de trabajo móvil permite a los usuarios de la Administración de Justicia trabajar en digital desde cualquier ubicación con acceso internet.



Esto supone la posibilidad de trabajar en movilidad sin necesidad de que los usuarios se tengan que desplazar físicamente a la sede:

- ▶ Computadora portátil separable con conectividad 4G
- ▶ Lector portátil de tarjetas criptográficas
- ▶ Teclado y ratón inalámbrico con batería recargable
- ▶ Auriculares y micrófono
- ▶ Dockstation para conectar el portátil y el resto de componentes.

Una opción posible es trabajar bajo un **modelo híbrido** en el que los empleados públicos de la Administración de Justicia cuentan con computadoras portátiles y con los accesorios que les permiten realizar su labor tanto desde su domicilio como en el juzgado presencialmente cuando su presencia sea necesaria.



REFERENCIA INTERNACIONAL DE IMPLEMENTACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO MÓVIL EN LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA:



España: el Ministerio de Justicia puso en marcha un proyecto denominado el **puesto de trabajo deslocalizado**⁹⁵ que permite a los usuarios de la Administración de Justicia el acceso seguro a las aplicaciones que necesitan en su día a día desde cualquier dispositivo y en cualquier lugar de forma segura.

Independientemente del modelo de puesto de trabajo por el que se opte en cada Administración de Justicia, es conveniente **reducir al máximo la dotación de impresoras de papel** en los juzgados para evitar que el modelo de trabajo se siga basando en el papel. Por el contrario, es importante **priorizar la dotación de escáneres que permiten pasar los archivos del formato de papel al digital**. Las impresoras se irán retirando progresivamente de los juzgados, dejando únicamente aquellas que sean imprescindibles para actuaciones específicas.

Además del equipamiento que lo compone, el puesto de trabajo también cuenta con herramientas digitales que permiten a los usuarios trabajar en formato digital. Las principales herramientas son de dos tipos:

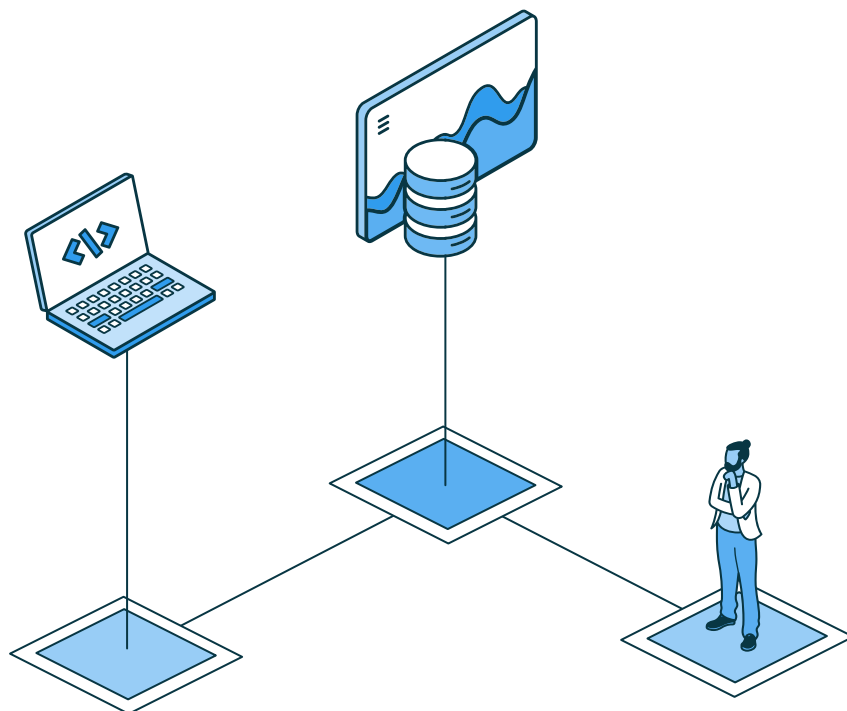
- ▶ **Herramientas comunes:** estas son principalmente el correo electrónico corporativo, soluciones de ofimática, soluciones corporativas para realizar videoconferencias y soluciones de ciberseguridad, como el antivirus.

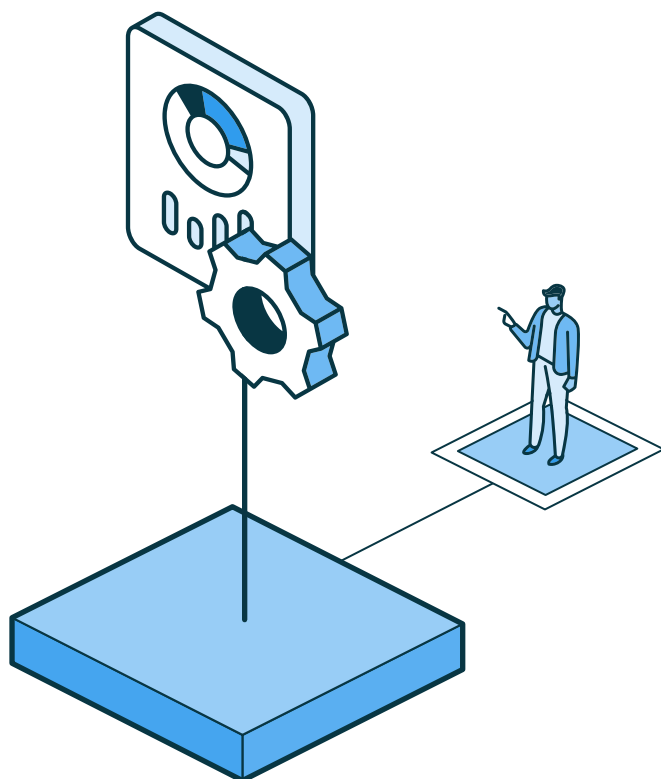
95. Puesto de trabajo deslocalizado/Ministerio de Justicia de España.

- **Herramientas específicas:** son aquellas que permiten la tramitación judicial electrónica y las actividades auxiliares relacionadas con ella. Principalmente, el sistema de gestión de casos, el sistema de comunicaciones electrónicas, la firma electrónica e identidad digital, así como el visor de expedientes electrónicos, entre otras.

Para la implantación de estas herramientas, existen dos modelos principales que se pueden emplear atendiendo a las necesidades de cada Administración de Justicia:

- **Software como servicio (SaaS):** es un modelo de distribución de herramientas y aplicaciones tecnológicas en el que estas se alojan en la nube y están disponibles para su uso a través de internet. En lugar de adquirir y mantener el *software* localmente en computadoras o servidores, los usuarios acceden a las aplicaciones a través de un navegador web desde cualquier dispositivo con conexión a internet.
- **Adquisición del *software* en local:** en este modelo, las herramientas y aplicaciones se instalan y se ejecutan en los dispositivos o servidores locales de la Administración de Justicia en lugar de alojarse en la nube y accederse a través de internet.





4.3

Sistema de gestión de casos

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CASOS ES UNA **HERRAMIENTA TECNOLÓGICA QUE CONTIENE EL ECOSISTEMA DE MÓDULOS Y FUNCIONALIDADES DIGITALES QUE POSIBILITAN LA TRAMITACIÓN JUDICIAL ELECTRÓNICA DEL EXPEDIENTE JUDICIAL DESDE EL INICIO DEL PROCESO HASTA SU FINALIZACIÓN. ESTE SISTEMA SE ENTIENDE COMO UN CONTENEDOR DE APLICACIONES INTEROPERABLES**. POR EJEMPLO, EL VISOR DE EXPEDIENTES ELECTRÓNICOS, QUE PUEDE ESTAR INTEGRADO EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CASOS, INTERACTÚA CON EL SISTEMA DE FIRMA ELECTRÓNICA, QUE ESTÁ TAMBIÉN INTEGRADO, PARA QUE EL JUEZ PUEDA REALIZAR LA FIRMA DIGITAL DE LA SENTENCIA.

La contenerización que emplea el sistema de gestión de casos permite el despliegue de aplicaciones complejas al descomponerlas en elementos de ejecución más sencillos (conocidos como elementos desacoplados e interoperables) que satisfacen la tramitación judicial electrónica de forma completa. Los principales **beneficios del ecosistema de módulos** mencionado son los siguientes:

- **Portabilidad:** los contenedores encapsulan la aplicación y todas sus dependencias, lo que garantiza que la aplicación funcione de la misma manera en cualquier entorno de contenedores, ya sea en un servidor local, en la nube o en una máquina de desarrollo. Esto simplifica la portabilidad de las aplicaciones y elimina las diferencias entre los entornos de desarrollo, pruebas y producción.
- **Independencia del entorno:** los contenedores son independientes del sistema operativo subyacente. Esto permite que las aplicaciones se ejecuten en sistemas heterogéneos, lo que reduce la dependencia de una plataforma específica y facilita la migración entre sistemas.
- **Escalabilidad:** los contenedores son ideales para la escalabilidad horizontal, ya que se pueden crear instancias adicionales de un contenedor para manejar cargas de trabajo más grandes.
- **Despliegue rápido:** los contenedores se pueden crear y desplegar rápidamente. Esto acelera la entrega continua de aplicaciones y actualizaciones, permitiendo una respuesta más ágil a las necesidades del negocio y a los problemas de seguridad.
- **Gestión de dependencias:** los contenedores encapsulan todas las dependencias de una aplicación, lo que evita conflictos entre versiones de bibliotecas y garantiza que las aplicaciones se ejecuten de manera coherente.
- **Aislamiento y seguridad:** los contenedores utilizan tecnologías de aislamiento del sistema operativo para garantizar que las aplicaciones no interfieran entre sí. Esto mejora la seguridad al limitar el acceso a recursos críticos y al prevenir la propagación de amenazas.

- **Reducción de costos:** la contenerización reduce los costos operativos al mejorar la eficiencia de la administración de aplicaciones y la utilización de recursos.

Cada sistema de gestión de casos tendrá los módulos necesarios para dar respuesta a las fases del procedimiento judicial de cada país. A medida que la Administración de Justicia necesite incorporar nuevas funcionalidades, irá integrando en el sistema de gestión de casos nuevos componentes tecnológicos.

Por norma general, el sistema de gestión de casos puede incluir los **siguientes componentes, los cuales se pueden implementar como módulos independientes, sin que estén contenidos dentro de un sistema de gestión de casos, o bien sin que formen parte de un único sistema**. De esta forma, el usuario accede a todos los módulos con sus respectivas funcionalidades a través de un único sistema de gestión de casos:

- **Plataforma de registro de entrada y salida:** esta plataforma registra todo aquello que se presenta en formato electrónico ante la Administración de Justicia, así como todos los documentos que dicha Administración emite a los usuarios que se relacionan con ella.
- **Plataforma de archivo electrónico:** se trata de un repositorio digital de almacenamiento seguro de los expedientes judiciales electrónicos, los cuales pasan a formar parte del archivo electrónico en el momento de la finalización del proceso judicial.
- **Sistema de comunicaciones electrónicas:** posibilita la comunicación electrónica bidireccional interna dentro de la Administración de Justicia entre los distintos juzgados y tribunales. Dicha comunicación sirve para realizar traslados virtuales de expedientes judiciales de un juzgado a otro para conocer un recurso y también para promover la comunicación entre la Administración de Justicia y el resto de los actores con los que se relaciona. Por ejemplo, con los abogados para el envío de notificaciones y recepción de escritos. **El sistema de comunicaciones electrónicas también posibilitará la interconexión entre las Administraciones de Justicia de distintos países para promover un intercambio de información a nivel transnacional.** Esto sería de gran utilidad para, por ejemplo, la lucha coordinada contra el crimen organizado en los países de la región.
- **Visor de expedientes electrónicos:** permite a los usuarios consultar los expedientes electrónicos y obtener información detallada de su estado, así como su estructura y documentos.
- **Firma electrónica:** permite a los usuarios firmar electrónicamente los documentos judiciales electrónicos con todas las garantías de seguridad, autenticidad y no repudio.

El sistema de gestión de casos emplea la infraestructura de interoperabilidad para que los distintos módulos puedan interconectarse de manera automatizada:

- El **Hub de interoperabilidad** es la infraestructura que permite la comunicación y el intercambio de datos entre sistemas que pueden tener diferentes estándares, protocolos o formatos de datos.
- El **directorio maestro de datos judiciales** permite que todos los sistemas y aplicaciones trabajen con los mismos catálogos de datos, dando lugar a su homogeneización. Este directorio almacena las **tablas de datos** que contienen los datos de carácter común en la Administración de Justicia, los datos que se refieren a materias sujetas a intercambio de información con los ciudadanos y otras administraciones, así como las definiciones y codificaciones asociadas⁹⁶.
- Los **flujos de tramitación y clasificación**: son el conjunto de trámites y operaciones que reflejan los distintos actos procesales que prevé la legislación para la tramitación por el juzgado de un determinado procedimiento judicial.
- Los **modelos documentales** son plantillas de documentos normalizados que están incorporados en el sistema de gestión de casos y que permiten a los órganos judiciales recoger automáticamente los datos ya registrados en el sistema.



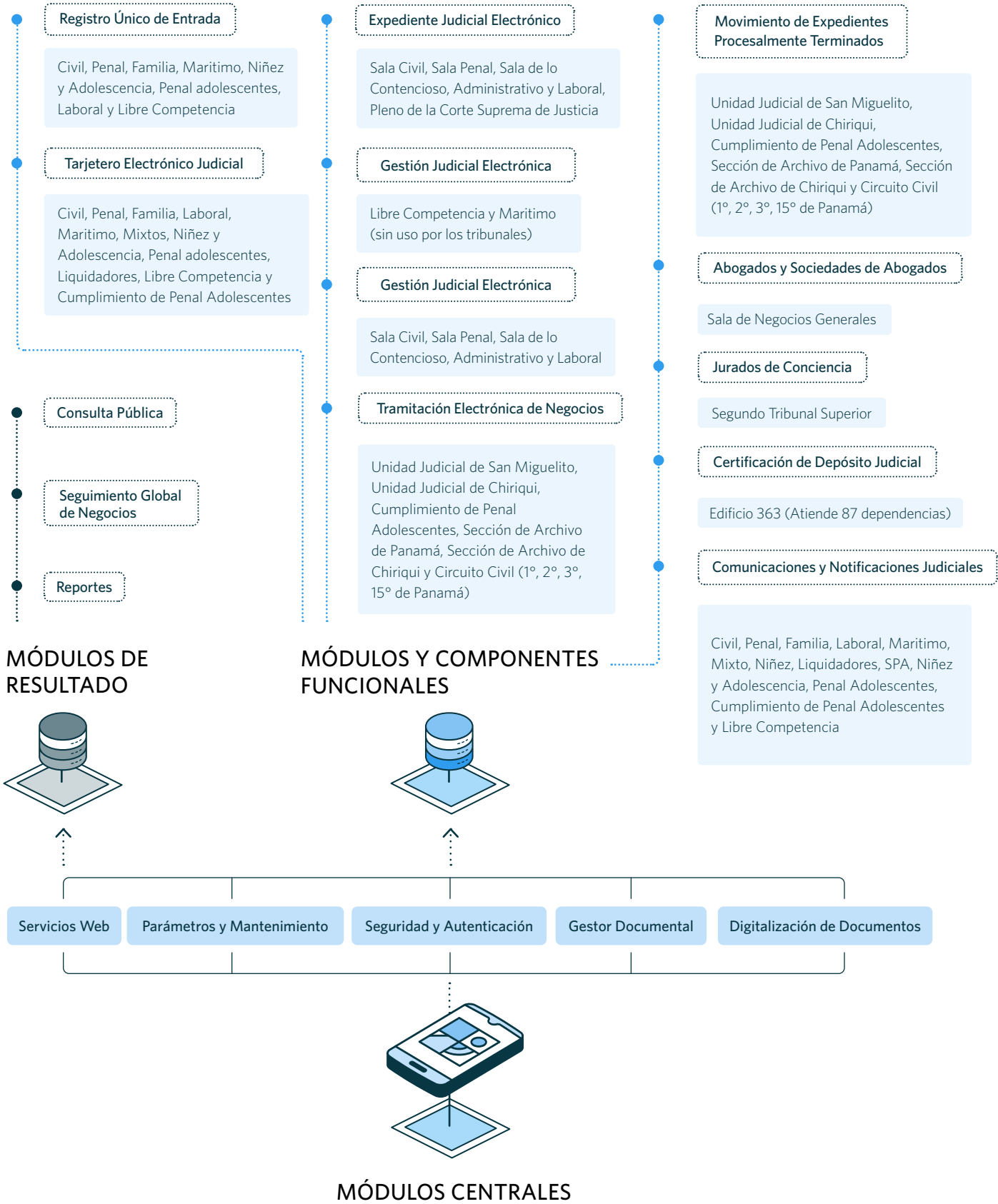
REFERENCIA INTERNACIONAL DE LOS MÓDULOS Y COMPONENTES TECNOLÓGICOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CASOS:



Panamá: el Órgano Judicial de Panamá ha implantado el Sistema Automatizado de Gestión Judicial “Ileana Bryden de Tejada”. Es la herramienta tecnológica mediante la cual se lleva a cabo el ingreso y gestión de los expedientes que cursan trámite ante los diversos tribunales del Órgano Judicial de la República de Panamá⁹⁷.

96. Página web del CTEAJE/Normativa técnica/Tabla de datos maestros.

97. SAGJ/Órgano Judicial de Panamá.





4.4

Plataforma de registro de entrada y salida

La plataforma de registro de entrada y salida permite **dejar constancia de todo aquello que se presenta en formato electrónico ante la Administración de Justicia**, así como los documentos a los que dicha Administración da salida para los usuarios que se relacionan con ella.

COMO SE HA INDICADO AL HABLAR DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CASOS, EXISTE UNA POSIBILIDAD DE QUE ESTA PLATAFORMA DIGITAL SE IMPLEMENTE DE FORMA INDEPENDIENTE O SE INCLUYA DENTRO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CASOS. EN ESTE ÚLTIMO SUPUESTO, LOS USUARIOS PODRÁN ACCEDER A TODAS LAS FUNCIONALIDADES DE ESTA PLATAFORMA Y DEL RESTO QUE ESTÉN INCORPORADAS AL SISTEMA A TRAVÉS DE UN ÚNICO ACCESO, LO CUAL FACILITA EL TRABAJO, YA QUE DICHOS USUARIOS NO TIENEN QUE INGRESAR EN UNA PLATAFORMA PARA REALIZAR PARTE DE LA TRAMITACIÓN JUDICIAL Y POSTERIORMENTE EN OTRAS PARA PROSEGUIR CON ESTA.

Esta plataforma puede ser transversal a toda la Administración, siendo provista por el ente rector del **Gobierno Digital**. No obstante, en caso de que no exista una plataforma de este tipo, se puede crear una específica para la tramitación judicial electrónica e integrarla como un módulo del sistema de gestión de casos.

LA PLATAFORMA **DE REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA OFRECE LA SEGURIDAD JURÍDICA A TODAS LAS INTERACCIONES QUE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA REALIZA POR MEDIOS ELECTRÓNICOS CON DIFERENTES ACTORES.** DE ESTA FORMA, EN MEDIOS DIGITALES QUEDA CONSTANCIA DE CUALQUIER TRANSACCIÓN DE INFORMACIÓN QUE SE REALIZA CON INDEPENDENCIA DEL FORMATO, YA SEA UNA NOTIFICACIÓN, EL ENVÍO DE ESCRITOS Y DOCUMENTOS O CUALQUIER OTRO TIPO DE COMUNICACIÓN.

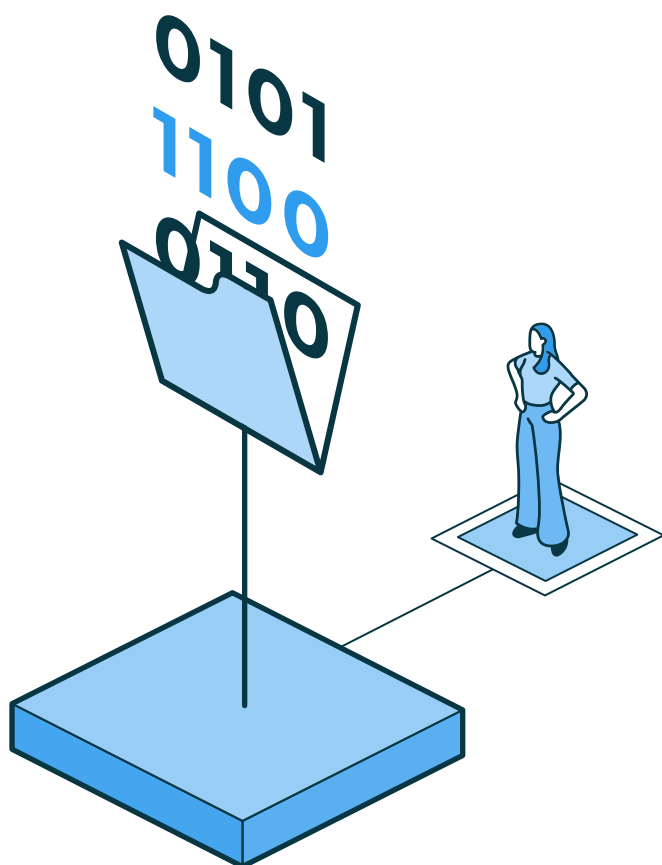
EN LA PLATAFORMA DE REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA **QUEDAN ANOTADOS DIGITALMENTE LOS ASIENTOS CORRESPONDIENTES DE TODO DOCUMENTO QUE SEA PRESENTADO O QUE SE RECIBA EN LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA, ASÍ COMO LOS DOCUMENTOS QUE SE DIRIJAN DESDE LA PROPIA ADMINISTRACIÓN A LOS ACTORES QUE SE RELACIONAN CON ELLA.**

Para garantizar la trazabilidad de la información, los asientos registrales se anotan atendiendo al orden temporal de entrada y salida de los documentos y, al menos, contienen la siguiente información:

- Número identificativo único
- Epígrafe expresivo de su naturaleza
- Fecha y hora de presentación
- Identificación del interesado
- Referencia al contenido del procedimiento judicial

Por otro lado, el actor que envía un documento a un juzgado recibe un acuse de recibo que se emite automáticamente por el sistema, se firma digitalmente y contiene, al menos, la siguiente información:

- Número o código de registro individualizado
- Fecha y hora de presentación
- Copia del escrito, comunicación o solicitud presentada; o, en su caso, reproducción literal de los datos incluidos en el formulario de presentación
- En su caso, la enumeración y denominación de los documentos adjuntos al formulario de presentación o documento presentado, seguida de la huella electrónica (código *hash*) de cada uno de ellos, como garantía de integridad y no repudio de los mismos
- En su caso, información relativa a los plazos establecidos: para repartir el escrito, para interponer el recurso procedente, etc.



4.5

Plataforma de archivo electrónico

La plataforma de archivo electrónico es el **repositorio digital** que contiene todos los expedientes judiciales electrónicos y sus documentos asociados una vez que el proceso judicial haya concluido y el expediente se considera cerrado. Esto garantiza la gestión, custodia y recuperación de la información **íntegra del expediente**, así como su autenticidad, integridad y accesibilidad por los usuarios autorizados durante el plazo que determine la legislación.

COMO SE HA INDICADO AL HABLAR DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CASOS, EXISTE LA POSIBILIDAD DE QUE ESTA PLATAFORMA DIGITAL SE IMPLEMENTE DE FORMA INDEPENDIENTE O SE INCLUYA DENTRO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CASOS. EN ESTE ÚLTIMO SUPUESTO, LOS USUARIOS PODRÁN ACCEDER A TODAS LAS FUNCIONALIDADES DE ESTA PLATAFORMA Y DE LAS OTRAS QUE ESTÉN INCORPORADAS AL SISTEMA A TRAVÉS DE UN ACCESO ÚNICO, LO CUAL FACILITA EL TRABAJO YA QUE DICHOS USUARIOS NO TIENEN QUE ENTRAR EN UNA PLATAFORMA PARA REALIZAR PARTE DE LA TRAMITACIÓN JUDICIAL Y LUEGO INGRESAR A OTRAS PARA PROSEGUIR CON ESTA.

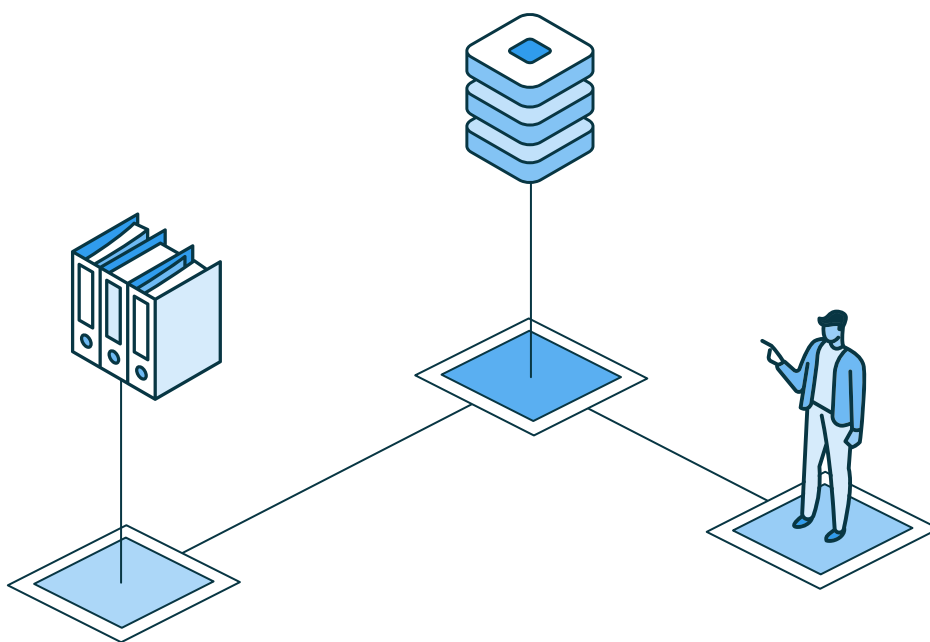
Esta plataforma permite almacenar digitalmente una cantidad masiva de datos, garantizando que los expedientes judiciales electrónicos de toda la Administración de Justicia se mantengan seguros. **Ello evita que los juzgados tengan que destinar una gran cantidad de espacio físico al almacenamiento de los expedientes en papel.** De forma tradicional, esto ha sido una cuestión problemática para la Administración de Justicia de los países que se enfrentaban a la falta de espacio físico en las sedes para su almacenamiento durante el tiempo que establecía la Ley de cada país. Además, gracias a esta plataforma, se evitan los riesgos derivados de la destrucción accidental o intencionada de los expedientes.

El archivo electrónico también posibilita que los expedientes judiciales se puedan localizar de forma rápida introduciendo la información en los campos de búsqueda de este. Anteriormente, los empleados públicos del juzgado tenían que destinar tiempo y esfuerzos para encontrar un expediente entre toda la documentación que, en la mayoría de los casos, estaba almacenada entre multitud de expedientes, por lo que la búsqueda era tediosa.

Como características técnicas, este archivo posibilita la identificación precisa de cada documento electrónico almacenado, la asociación de metadatos al expediente electrónico y sus documentos, haciendo viable su gestión, la inclusión de un índice electrónico firmado digitalmente que garantice la integridad y recuperación de dicho expediente, la visualización inmediata de los documentos en formato legible, la conservación del valor probatorio de los expedientes, documentos y evidencias almacenadas y la eliminación de la información de acuerdo con los plazos legales, siguiendo un procedimiento regulado que permite dejar constancia del borrado.

La plataforma de archivo electrónico tiene los siguientes componentes:

- **Política de gestión documental:** es el documento que define los distintos procedimientos para la gestión, transferencia y eliminación de documentos.
- **Esquema de metadatos:** hace que la gestión documental sea común para todas las plataformas de archivo electrónico, generando la interoperabilidad de estas para el intercambio de información.
- **Sistema de interoperabilidad entre archivos electrónicos:** puede existir un archivo único, en cuyo caso la interoperabilidad no es necesaria o, por el contrario, pueden existir varios archivos, requiriendo la interoperabilidad entre ellos, haciendo uso de las especificaciones técnicas normalizadas del documento y del expediente electrónicos, además de tomar en cuenta el esquema de metadatos para la gestión documental.
- **Interoperabilidad con el sistema de gestión de casos:** es la plataforma encargada de almacenar los expedientes judiciales electrónicos que se archivan o de devolverlos cuando se soliciten para su recuperación desde el sistema de gestión de casos. Nótese que, por su lado, el sistema de gestión de casos deberá haber implementado unos servicios de interoperabilidad para enviar y recuperar los expedientes judiciales electrónicos al archivo electrónico.





4.6

Plataforma de registros judiciales

La plataforma de registros judiciales posibilita la interconexión entre los distintos registros en los que se almacena información relevante de la situación judicial y penal de las personas, integrando en una única base de datos toda la información repartida actualmente en las distintas bases existentes. A través de esta plataforma de acceso restringido, la Administración de Justicia, el Ministerio Público, los cuerpos policiales y otras administraciones autorizadas pueden conocer de forma ágil la situación de una persona con respecto a la siguiente información, sin perjuicio de que se pueda añadir otra adicional:

- Información relativa a **sentencias firmes**, que permite consultar en cualquier momento el estado de una persona respecto al cumplimiento de una sentencia.
- Información relativa a **medidas cautelares**, que permite consultar en cualquier momento si se han adoptado medidas contra una persona, como prisión provisional, prohibición de abandonar un territorio, etc.
- Información relativa a la **protección de víctimas de violencia de género y/o doméstica**, que permite consultar en tiempo real si se están cumpliendo las medidas de protección establecidas.
- Información relativa a **medidas requisitorias y sentencias no firmes**, ofreciendo información actualizada sobre personas que se encuentran reclamadas por la Administración de Justicia o sobre las que pesa alguna condena, incluso si se ha interpuesto recurso.
- Información relativa a **personas que se encuentran en situación de rebeldía civil**, permitiendo la identificación de las personas que se encuentran en este estado.
- Información relativa a la responsabilidad penal de los **menores**.
- Información relativa a **delincuentes sexuales**, ofreciendo otra fuente de información para fortalecer la protección ante este tipo de delitos.

Esta plataforma emplea el **Hub de interoperabilidad** para interconectarse con el resto de los registros desde un punto de vista técnico. Además, precisa la definición de estructuras de datos homogéneas apoyadas en **tablas de datos** comunes que garantizan la interoperabilidad semántica para que la información tenga el mismo significado para todas las partes involucradas. Es conveniente crear un **marco de interoperabilidad plena a nivel internacional** entre las autoridades competentes de los distintos países para que estas puedan tener acceso a la información de una persona con independencia de que dicha información judicial o penal se encuentre almacenada en el registro de un tercer estado.

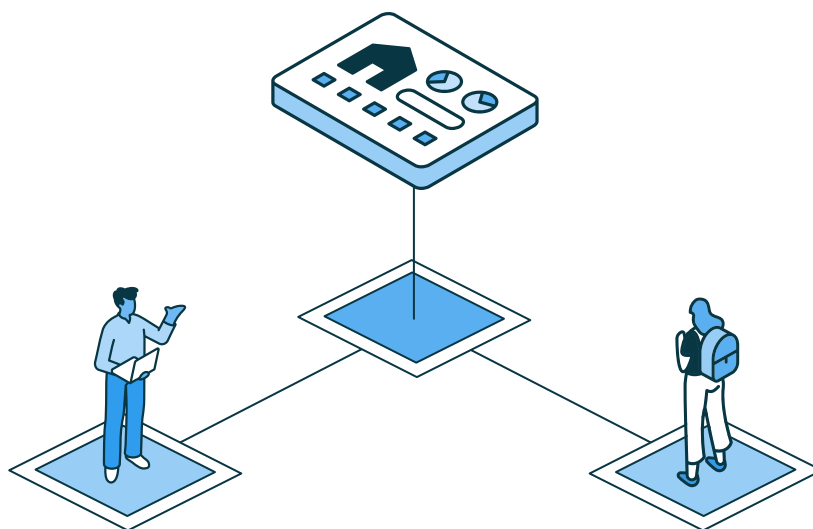
Además, al tratarse de una plataforma de acceso restringido es conveniente implementar **acciones para garantizar la seguridad y privacidad de la información** mediante la auditoría que realice el sistema de forma automatizada con cada acceso, dejando constancia de la persona que accede, de la información consultada, de la fecha de la consulta y de si el acceso es autorizado o denegado. También se garantiza el derecho de protección de datos personales sólo permitiendo el acceso a aquella información que sea estrictamente necesaria para satisfacer la finalidad de la consulta.



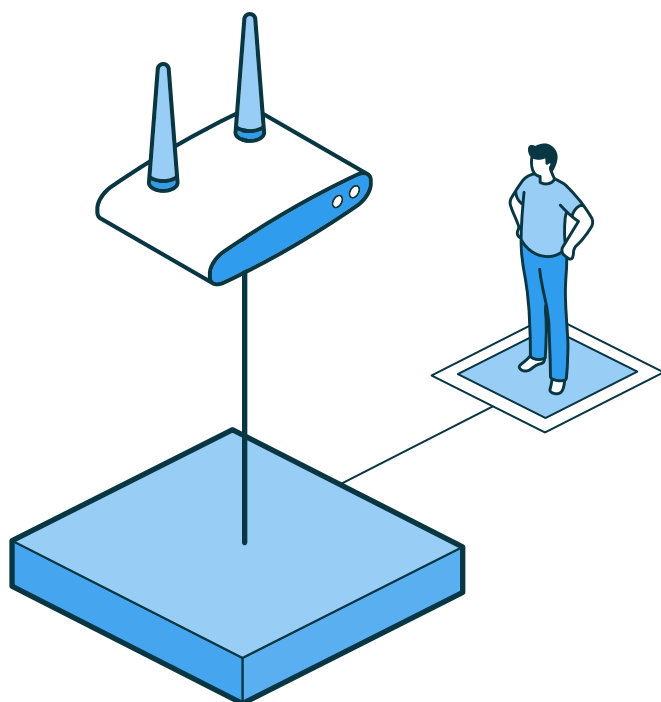
REFERENCIA INTERNACIONAL DE PLATAFORMA DE REGISTROS JUDICIALES:



España: el Ministerio de Justicia ha implementado el **Sistema de Registros Administrativos de apoyo a la Administración de Justicia (SIRAJ)**. Es un sistema de información único, de carácter no público, que permite la conexión entre los distintos registros⁹⁸.



98. SIRAJ/ Ministerio de Justicia de España.



4.7

Sistema de comunicaciones electrónicas

EL SISTEMA DE COMUNICACIONES ELECTRÓNICAS **POSIBILITA LA COMUNICACIÓN ELECTRÓNICA BIDIRECCIONAL INTERNA ENTRE LOS DISTINTOS JUZGADOS Y TRIBUNALES DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA**, POR EJEMPLO, PARA REALIZAR EL TRASLADO VIRTUAL DE EXPEDIENTES DE UN JUZGADO A OTRO. ADICIONALMENTE, **POSIBILITA LA COMUNICACIÓN EXTERNA DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA CON EL RESTO DE LOS ACTORES CON LOS QUE INTERACTÚA**, POR EJEMPLO, CON LOS ABOGADOS PARA EL ENVÍO DE NOTIFICACIONES Y RECEPCIÓN DE ESCRITOS.

Este sistema puede ser provisto por el ente rector del Gobierno Digital como una herramienta transversal utilizada por toda la Administración Pública. No obstante, en el ámbito de la justicia, las comunicaciones electrónicas presentan características específicas. Principalmente, la mayoría de las comunicaciones se producen entre la Administración de Justicia y los profesionales, generalmente abogados. Además, los requisitos para la práctica del acto de comunicación electrónica, como el acceso efectivo a la notificación, son más estrictos que en el resto de las administraciones públicas debido a las garantías reforzadas que ofrece el proceso judicial. Por tanto, es conveniente adaptar el sistema de comunicaciones electrónicas creado transversalmente a las especificidades de la Administración de Justicia o, si no es posible, desarrollar un sistema de comunicaciones electrónicas específico para la justicia.

Este sistema permite la comunicación electrónica entre los órganos judiciales y el resto de los actores en cualquier momento del proceso tanto en la primera notificación a alguna de las partes o a los profesionales que les asisten como durante el proceso. Ello se debe a que los profesionales y el resto de las administraciones tienen su propio buzón de mensajería en el que reciben la primera notificación del órgano judicial y, en el caso de la ciudadanía, cuentan también con su propio buzón de notificaciones al que pueden acceder a través del **portal de servicios judiciales** que sustenta el **servicio de gestión de actos de comunicación**.

El sistema de comunicaciones electrónicas contiene diversas funcionalidades que permiten la visualización de las comunicaciones enviadas y recibidas, las alertas sobre comunicaciones pendientes de lectura y la posibilidad de enviar escritos y notificaciones a través de formularios estandarizados en los que se pueden adjuntar otros documentos.

Este sistema deja constancia de la fecha y la hora exactas del envío de las comunicaciones, así como también de la apertura y la lectura de estas por los usuarios. Esto cobra gran importancia a la hora de computar los plazos procesales, ya que estos empiezan a contar desde la fecha de recepción de la comunicación.

UN ASPECTO IMPORTANTE ES QUE EL **SISTEMA DE COMUNICACIONES ELECTRÓNICAS NO PUEDE SER SUSTITUIDO POR OTROS SISTEMAS DE MENSAJERÍA, COMO LOS CORREOS ELECTRÓNICOS CONVENCIONALES QUE NO OFRECEN LAS MISMAS GARANTÍAS DE AUTENTICIDAD E INTEGRIDAD** DEL CONTENIDO DE LAS COMUNICACIONES.



REFERENCIAS INTERNACIONALES DE SISTEMAS DE COMUNICACIONES ELECTRÓNICAS IMPLANTADOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA:



España: la Administración de Justicia cuenta con un **sistema de comunicaciones electrónicas denominado LexNET** que es una plataforma de intercambio seguro de información entre órganos judiciales y los profesionales que se relacionan con la Administración de Justicia, con efectos legales plenos⁹⁹.



Péru: el Poder Judicial del Perú dispone del Sistema de Notificaciones Electrónicas (SINOE)¹⁰⁰ que posibilita la comunicación con los abogados y otros actores relacionados con la justicia.

99. LexNET/Ministerio de Justicia de España.

100. SINOE/Poder Judicial del Perú.



4.8

Visor de expedientes electrónicos

EL VISOR DE EXPEDIENTES ELECTRÓNICOS ES EL SISTEMA TECNOLÓGICO QUE **PERMITE A LOS USUARIOS CONSULTAR LOS EXPEDIENTES ELECTRÓNICOS Y OBTENER INFORMACIÓN DETALLADA DEL ESTADO DE ESTOS, ASÍ COMO SU ESTRUCTURA Y DOCUMENTOS**. ESTE VISOR FUNCIONA TANTO INTERNAMENTE PARA QUE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA PUEDAN VISUALIZAR LOS EXPEDIENTES JUDICIALES ELECTRÓNICOS COMO EXTERNAMENTE PARA QUE LOS ABOGADOS Y CIUDADANOS PUEDAN VISUALIZAR AQUELLOS EXPEDIENTES DE LOS QUE SEAN PARTE PROCESAL.

Este sistema tiene importantes beneficios. Por un lado, **se reduce el consumo de papel**, ya que los documentos judiciales electrónicos se muestran a través del visor, y no es necesario realizar fotocopias de estos en formato físico. Por otro lado, **se mejora la accesibilidad de la justicia a los abogados y ciudadanos** evitando que estos tengan que desplazarse a los juzgados para conocer el estado de un proceso judicial del que son parte y acceder a la documentación de este.

Este sistema puede ser **facilitado por el ente rector del Gobierno Digital como una plataforma transversal para toda la Administración Pública**, de forma que cualquier ente administrativo lo emplee para visualizar los distintos expedientes administrativos. Por el contrario, si este sistema no es provisto para todas las administraciones, es conveniente implementar un visor de expedientes judiciales electrónicos específico para la Administración de Justicia.

Una vez que el usuario se haya autenticado en el sistema a través de un sistema de identidad digital, preferiblemente mediante un certificado digital criptográfico, este puede realizar las siguientes acciones:

- **Búsqueda de expedientes electrónicos:** los usuarios pueden buscar expedientes electrónicos ya creados en el sistema. El visor tiene un campo “Búsqueda” donde los usuarios pueden introducir los datos identificativos del expediente o utilizar filtros más genéricos, como la fecha. Una vez realizada la búsqueda, el visor arroja los resultados obtenidos conforme a los filtros introducidos.
- **Acceso al detalle de los expedientes electrónicos:** los usuarios que sean parte interesada en el expediente electrónico pueden acceder a los documentos electrónicos contenidos en él. En ese caso, el visor arroja los datos relativos al documento electrónico como, por ejemplo, el número de la referencia, el nombre del documento, el órgano emisor, la fecha de emisión, las partes interesadas y otros datos de relevancia. También muestra el documento electrónico en un formato visible.

- **Descarga de documentos incorporados a los expedientes electrónicos:** los usuarios que sean parte interesada en el expediente electrónico pueden descargar los documentos electrónicos contenidos en él. El visor ofrece la posibilidad de realizar una descarga en formato de copia auténtica imprimible, para que tenga validez si se presenta en formato físico.

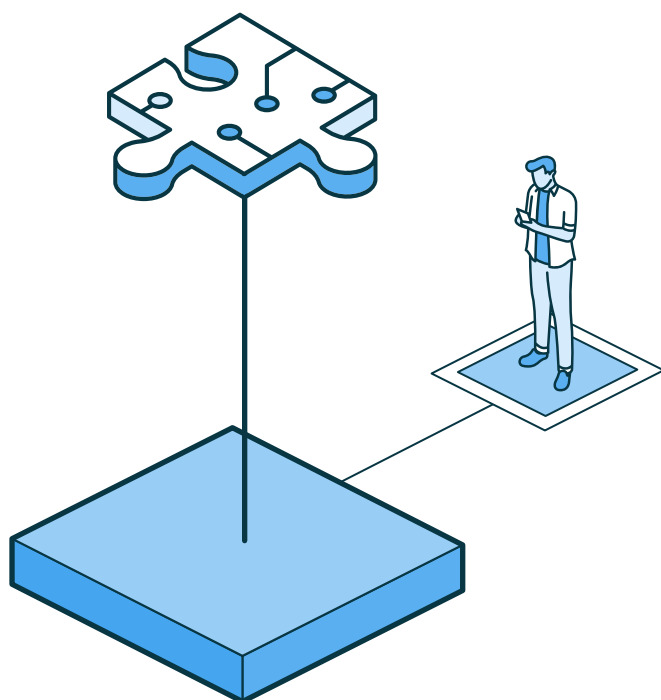


REFERENCIA INTERNACIONAL DEL FUNCIONAMIENTO DEL VISOR DE EXPEDIENTES ELECTRÓNICOS:



España: la Administración de Justicia cuenta con un visor de expedientes electrónicos¹⁰¹ que permite la visualización del expediente, de su índice y de los documentos judiciales, entre otras funcionalidades.

101. Visor de expedientes judiciales electrónicos/Sede Judicial Electrónica de España.



4.9

Plataforma de piezas de convicción

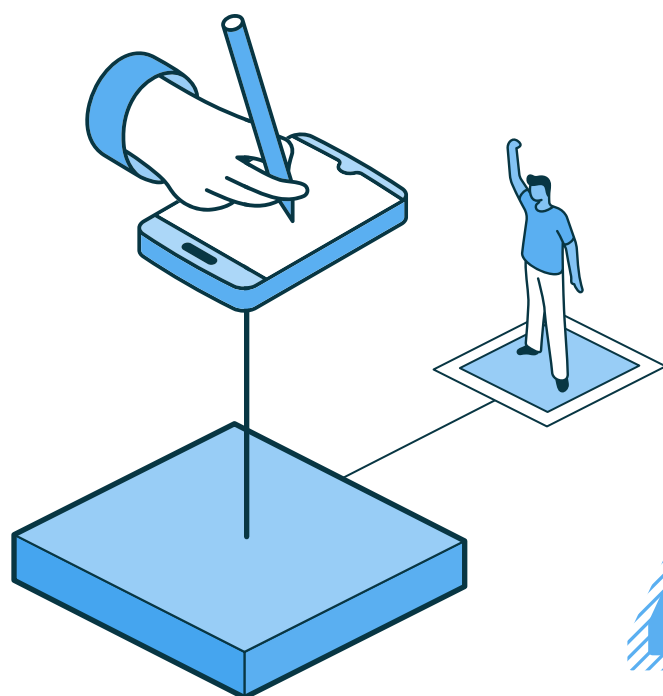
La plataforma de piezas de convicción **posibilita la gestión y administración de las evidencias que, por sus características físicas, no son susceptibles de digitalización y conservación por medios electrónicos**. Por ejemplo, un arma blanca o un objeto contundente no pueden incorporarse físicamente al expediente judicial electrónico.

La plataforma de piezas de convicción permite al empleado público del juzgado dar de alta una pieza en el sistema, teniendo que cumplimentar una serie de metadatos que incluyen su descripción física, fecha de incorporación, tipo de pieza, número de identificación del expediente al que pertenece, lugar de almacenamiento y otros elementos, como fotografías y documentación anexa. Además, es necesario contar con la firma electrónica del empleado público para asegurar la autenticidad e integridad de la información. Por último, se le asigna un identificador único que permite su recuperación.

Entre los **beneficios** de esta plataforma destaca su contribución a una gestión más eficiente y segura de las evidencias, garantizando en todo momento la trazabilidad de la cadena de custodia y a la agilidad de los procesos judiciales, al permitir un acceso más rápido y sencillo a las piezas de convicción presentadas en los procesos judiciales.

Las principales características de la plataforma de piezas de convicción son las siguientes:

- **Documentación de las características de la pieza de convicción:** la plataforma permite documentar sus características, asignarle un número de identificación único y almacenarla en un lugar seguro para su posterior recuperación a través del identificador único, consiguiendo mantener una relación directa entre la pieza y el expediente judicial electrónico al que pertenece.
- **Indexación y categorización:** la plataforma permite etiquetar, indexar y categorizar las piezas de convicción de manera que sean fáciles de encontrar y recuperar.
- **Control de acceso:** la plataforma administra permisos de acceso para garantizar que solo las partes autorizadas puedan ver o modificar la evidencia.
- **Búsqueda avanzada:** la plataforma ofrece funciones de búsqueda avanzada que permiten a los usuarios encontrar rápidamente las piezas de convicción relevantes utilizando criterios como palabras clave, fechas, nombres de las partes involucradas, etc.
- **Auditoría y registro de acciones:** la plataforma contiene un registro de las acciones realizadas en el sistema, lo cual resulta útil para fines de auditoría y seguimiento.
- **Gestión de caducidad:** la plataforma dispone de una funcionalidad que ayuda a gestionar la eliminación o la retención de piezas de convicción de acuerdo con los plazos legales.
- **Generación de informes:** la plataforma facilita la generación de informes sobre la evidencia presentada, su estado y su ubicación.



4.10

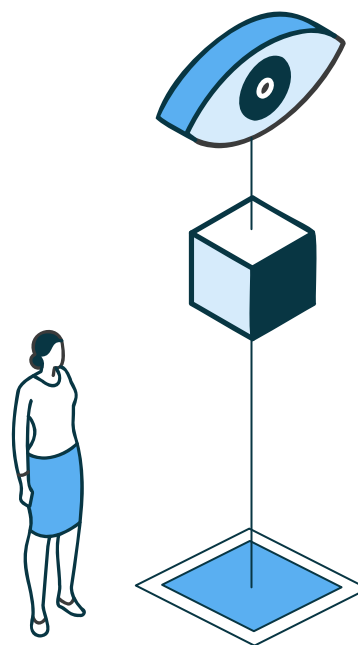
Plataforma de identidad digital y sistema de firma electrónica

La identidad digital y el sistema de firma electrónica son plataformas transversales a toda la Administración Pública que permiten a los empleados públicos de la Administración, incluyendo a los de la Administración de Justicia, como los jueces y el personal del juzgado, a los profesionales, como los abogados, y a los ciudadanos identificarse telemáticamente de forma inequívoca y segura y manifestar una declaración de voluntad por medios digitales en cualquier trámite administrativo.

Ambas plataformas podrían ser provistas por el ente rector del Gobierno Digital, ya que prestan servicio a toda la Administración. En este caso, la Administración de Justicia emplearía el mismo sistema de identidad digital y de firma electrónica que cualquier otro ente público. Esto implicaría una mayor eficiencia pública al utilizarse recursos compartidos. De igual manera, sería más sostenible desde el punto de vista presupuestario, al no tener que realizar una inversión económica para implementar una plataforma que ya existe en la Administración. No obstante, si no existe una plataforma común de identidad digital y firma electrónica provista por el Gobierno Digital, sería necesario implantar sistemas específicos para su empleo en la Administración de Justicia.

En el ámbito de la Administración Judicial Electrónica, es preciso implantar un **sistema de identidad digital y un sistema de firma electrónica que permitan a los empleados públicos de la Administración de Justicia, a los profesionales y a los ciudadanos realizar cualquier trámite judicial electrónico**, acreditando que son las personas legitimadas para llevarlo a cabo a través de un sistema de identidad digital y que muestran su voluntad de manera unívoca para su realización, mediante un sistema de firma electrónica.

La identidad digital y la firma electrónica deben estar reguladas en la **Ley de servicios electrónicos de confianza** expuesta anteriormente. Esta norma crea un marco jurídico regulador de los sistemas de identidad digital y firma electrónica que se pueden emplear, de las instituciones públicas emisoras de los medios de identidad digital y de los derechos y obligaciones de todos los actores. Además, hay que tener en cuenta la **legislación sobre protección de datos personales**, ya que el sistema de identificación digital conlleva necesariamente el tratamiento de datos personales como el nombre, apellidos, domicilio, reconocimiento biométrico, entre otros.



4.10.1 IDENTIDAD DIGITAL

DESDE EL PUNTO DE VISTA TECNOLÓGICO, ES CONVENIENTE IMPLANTAR UNA SOLUCIÓN QUE PRESTE UN **SERVICIO COMÚN DE IDENTIFICACIÓN A NIVEL NACIONAL POSIBILITANDO UN ACCESO UNIVERSAL A LA JUSTICIA DIGITAL DE CUALQUIER USUARIO DE FORMA SEGURA**. CON ELLO, ES POSIBLE QUE DICHOS USUARIOS TENGAN UNA IDENTIDAD DIGITAL ÚNICA CON PLENA VALIDEZ ANTE CUALQUIER ADMINISTRACIÓN NACIONAL O INTERNACIONAL, SEGÚN EL ALCANCE DEL RECONOCIMIENTO DE DICHA IDENTIDAD. CON ELLO, SE **HOMOGENEIZA LA IDENTIDAD DIGITAL** Y PERMITE UN MAYOR USO DE LOS SERVICIOS DIGITALES, AL PODER ACCEDER DE FORMA SENCILLA CON UN ÚNICO MEDIO DE IDENTIFICACIÓN. ASIMISMO, ES EFICIENTE PARA **LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA PUESTO QUE NO SE DUPLICAN LOS SISTEMAS DE IDENTIFICACIÓN DIGITAL**.

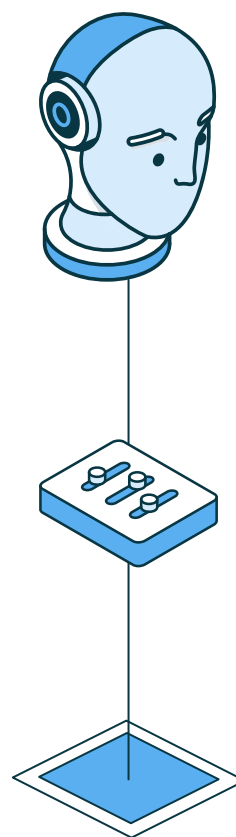
La plataforma de identidad digital puede adoptar distintas modalidades que ofrecen diferentes niveles de seguridad. Es importante tener en cuenta que **todos los sistemas de identidad que se mencionan a continuación pueden convivir** y que, en función del servicio digital al que se quiere acceder, se requerirá uno u otro dependiendo del nivel de seguridad requerido:

- El sistema más básico es la identificación mediante un sistema de **nombre del usuario y contraseña**, en el que se introducen en el sistema unas credenciales facilitadas previamente y una contraseña. Por ejemplo, el nombre de usuario puede ser su dirección de correo electrónico y la contraseña puede ser un conjunto de caracteres alfanuméricos.
- La siguiente modalidad que ofrece mayores garantías de seguridad es el **doble factor de autenticación**, en la que el usuario acredita su identidad en dos ocasiones. En primer lugar, introduce en el sistema su nombre de usuario y su contraseña y, antes de acceder, el sistema le envía a un dispositivo móvil asociado a la persona o a su cuenta de correo electrónico un código numérico que debe ser introducido en el sistema. Dicho código puede ser una clave OTP (One Time Pass) o una clave única para cada acceso.
- El sistema más robusto y fiable es el **certificado digital expedido por cualquiera de los prestadores de servicios de certificación autorizados** en el país, o, incluso internacionales para potenciar la tramitación transfronteriza. El certificado digital permite la identificación inequívoca y segura de los empleados públicos de la Administración de Justicia, de los profesionales y de los ciudadanos. Se verifica la validez del certificado y se facilita esta información, junto con los metadatos necesarios, tales como el nombre y los apellidos, al prestador de servicios para que identifique a los usuarios con los que se relaciona por medios digitales.

- No obstante, para hacer viable la identificación por medio de certificado electrónico, es necesario que en el país se disponga de un sistema de identificación funcional y legal de cada ciudadano para acreditar su identidad de forma unívoca y segura, asignándole un código numérico individualizado. **Este sistema es viable en países que dispongan de una identidad digital universal de confianza, expedida por el Registro Civil, la policía o la Administración Pública competente.** En el supuesto de que no exista un sistema de identificación en el país, la creación de la identidad digital de los ciudadanos se puede ajustar a los principios y buenas prácticas de identidades universales bien formadas.

Desde un punto de vista técnico, las modalidades de identificación indicadas deben ser compatibles con los distintos sistemas operativos que incorporan los dispositivos móviles. De igual manera, deben incluir la tecnología *"single sign-on"* que permite al usuario, una vez iniciada la sesión, acceder a distintos servicios sin necesidad de volver a introducir sus credenciales.

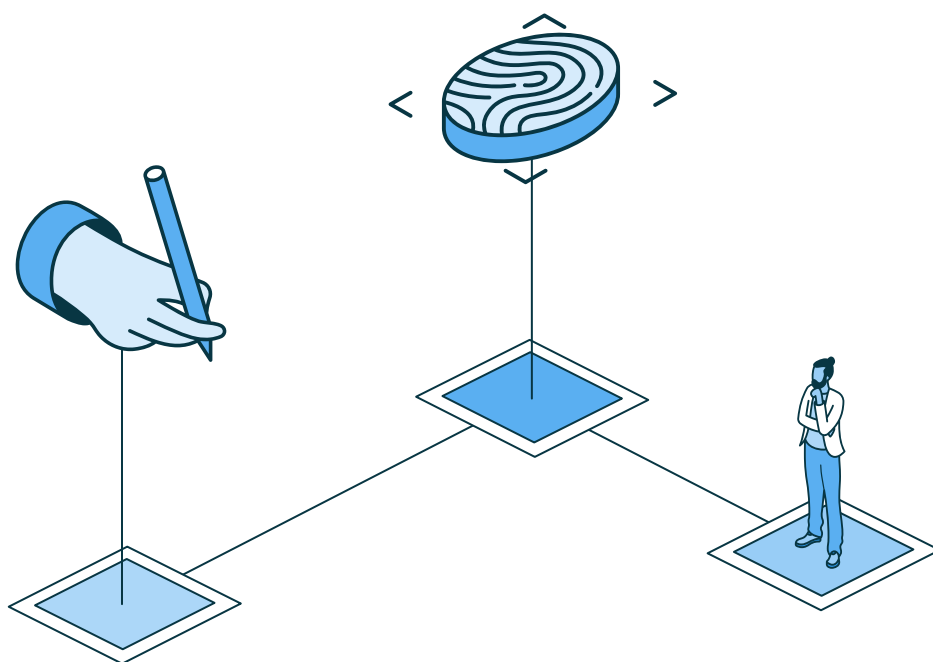
A pesar de que el sistema de identificación digital más fiable sea a través del certificado electrónico, muchos países no cuentan con un sistema de identidad digital o no han desarrollado una arquitectura tecnológica del certificado que sea compatible con todos los dispositivos móviles. En ese supuesto, una opción sería emplear los sistemas de usuario y contraseña o el doble factor de autenticación. Otra opción posible sería enfocar la identidad digital hacia nuevos sistemas como el **Self-Sovereign Identity (SSI)**. Este enfoque de gestión de identidad digital permite a las personas tener un control total y soberano sobre su propia identidad en línea, en lugar de depender de terceros, como empresas o instituciones, para verificar y autenticar su identidad. En esencia, SSI empodera a los individuos para que sean los custodios de su propia información de identidad y les permite compartir selectivamente esta información con las partes que deseen, en función de sus necesidades y preferencias.



4.10.2 FIRMA ELECTRÓNICA

La firma electrónica es un **método de autenticación y validación de documentos y trámites en línea que se utiliza para confirmar la identidad de una persona, su consentimiento o la integridad de un documento electrónico**. Existen varios niveles y tipos de firmas electrónicas, que van desde formas básicas de autenticación hasta firmas más avanzadas que proporcionan un alto grado de seguridad. Algunas de las características de las firmas electrónicas incluyen:

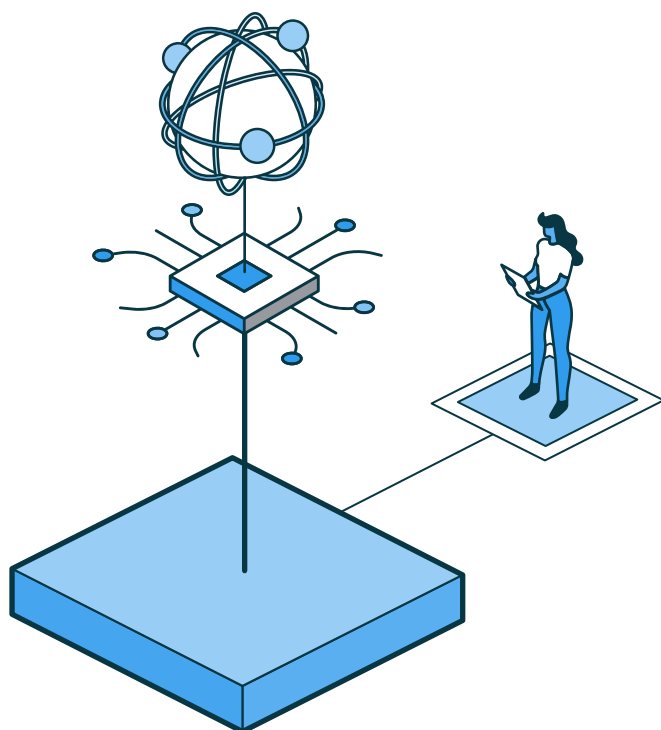
- **Identificación y autenticación:** la firma electrónica permite identificar y autenticar a una persona. Esto se logra mediante la asociación de la firma electrónica con la identidad de una persona a través de un proceso de verificación.
- **Consentimiento y aprobación:** la firma electrónica representa el consentimiento o la aprobación de una persona hacia un trámite o el contenido de un documento judicial electrónico. Al firmar electrónicamente dicho documento, la persona indica su acuerdo con su contenido.
- **Integridad de documentos:** la firma electrónica garantiza la integridad de un documento electrónico, lo que significa que el documento no ha sido alterado desde el momento en que se firmó electrónicamente.



► Tipos de firma electrónica:

- **Firma electrónica simple (SES - Simple Electronic Signature):** la firma electrónica simple es el tipo más básico de firma electrónica. Puede incluir una variedad de métodos, como una imagen escaneada de una firma manuscrita, un clic en un botón de aceptación, o una firma electrónica generada por un sistema. **Este tipo de firma no cumple con los estándares de seguridad y confiabilidad adecuados para la Justicia Digital.**
- **Firma electrónica avanzada (AES - Advanced Electronic Signature):** la firma electrónica avanzada es un tipo más seguro de firma electrónica que utiliza técnicas de criptografía para verificar la autenticidad y la integridad del documento firmado. **Requiere que el firmante tenga un certificado digital emitido por una autoridad de certificación confiable.**
- **Firma electrónica cualificada (QES - Qualified Electronic Signature):** la firma electrónica cualificada es un tipo de firma avanzada que **cumple con regulaciones específicas de la Unión Europea y se considera legalmente equivalente a una firma manuscrita. Requiere un certificado digital cualificado y se emite por una autoridad de certificación calificada.**
- **Firma biométrica:** la firma biométrica utiliza características únicas del cuerpo humano, como la firma manuscrita, la huella dactilar, el reconocimiento facial o de voz, para autenticar al firmante. Estos tipos de firmas ofrecen un alto nivel de seguridad y autenticidad..

EN EL ÁMBITO DE LA JUSTICIA DIGITAL, **LA FIRMA ELECTRÓNICA CUALIFICADA (QES), IMPLEMENTADA A TRAVÉS DE UN CERTIFICADO DIGITAL CRIPTOGRÁFICO SOBRE UNA INFRAESTRUCTURA DE CLAVE PÚBLICA O FIRMA BIOMÉTRICA, ES LA MÁS RECOMENDABLE YA QUE OFRECE LOS MAYORES ESTÁNDARES DE SEGURIDAD, CONFIABILIDAD Y NO REPUDIO**



4.11

Hub de interoperabilidad

El *Hub* de interoperabilidad es la **infraestructura tecnológica que posibilita la interoperabilidad de los sistemas y facilita que los servicios tecnológicos estratégicos contenidos en dichos sistemas puedan ser compartidos y consumidos por toda la Administración de Justicia**. De este modo, la interoperabilidad es posible gracias al acceso a los meritados servicios concentrado en un mismo espacio. Esta infraestructura de interoperabilidad de las TIC supone una mejora en la disponibilidad y seguridad de la información, así como en la prestación de servicios digitales, haciéndola más eficiente al ofrecer un servicio común y más sostenible gracias a la reutilización de los servicios.

TAL COMO SE HA MENCIONADO AL TRATAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CASOS, NOS ENCONTRAMOS ANTE UN ECOSISTEMA DE MÓDULOS, FUNCIONALIDADES DIGITALES, PLATAFORMAS Y PORTALES QUE CONFORMAN LA JUSTICIA DIGITAL. ES NECESARIO QUE ESTÉN INTERCONECTADOS DE MANERA AUTOMATIZADA, A TRAVÉS DEL *HUB* DE INTEROPERABILIDAD. POR EJEMPLO, ES NECESARIO QUE EL PORTAL DE SERVICIOS JUDICIALES SEA INTEROPERABLE CON EL VISOR DE EXPEDIENTES ELECTRÓNICOS PARA QUE LOS PROFESIONALES Y CIUDADANOS PUEDAN VISUALIZAR EL EXPEDIENTE JUDICIAL ELECTRÓNICO A TRAVÉS DE SU ACCESO AL PORTAL.

Esta infraestructura posibilita la tramitación judicial electrónica interconectando todos los módulos y funcionalidades del sistema de gestión de casos y la interoperabilidad en sus cuatro dimensiones:

- **Organizativa:** permite alinear y documentar de forma conjunta todos los procesos de negocio de las organizaciones, cuyos servicios tecnológicos se encuentran dentro del Hub de interoperabilidad.
- **Legal:** al concentrar todos los servicios en un mismo espacio virtual, permite la interoperabilidad de las organizaciones que están sujetas a distintos marcos legales.
- **Semántica:** el formato y significado de la información intercambiada serán uniformes y acordados de forma conjunta por todas las organizaciones, cuyos servicios se encuentran dentro del Hub de interoperabilidad.
- **Técnica:** el Hub de interoperabilidad brinda la infraestructura tecnológica que, desde un punto de vista técnico, posibilita la interoperabilidad de las TIC.

Atendiendo a lo anterior, **el Hub de interoperabilidad es la infraestructura en la que se aplica la interoperabilidad semántica** formada por los siguientes componentes:

- El **directorío maestro de datos judiciales** permite que todos los sistemas y aplicaciones trabajen con los mismos catálogos de datos, dando lugar a su homogeneización. Este **directorío almacena las tablas de datos** que recogen los datos de carácter común en la Administración de Justicia y aquellos que se refieren a materias sujetas a intercambio de información con los ciudadanos y otras administraciones, así como las definiciones y codificaciones asociadas¹⁰³.
- Los **flujos de tramitación y clasificación** son el conjunto de trámites y operaciones que reflejan los distintos actos procesales previstos por la legislación para la tramitación por el juzgado de un determinado procedimiento judicial.
- Los **modelos documentales** son plantillas de documentos normalizados que están incorporados en el sistema de gestión de casos y que permiten a los órganos judiciales recoger automáticamente los datos ya registrados en el sistema.

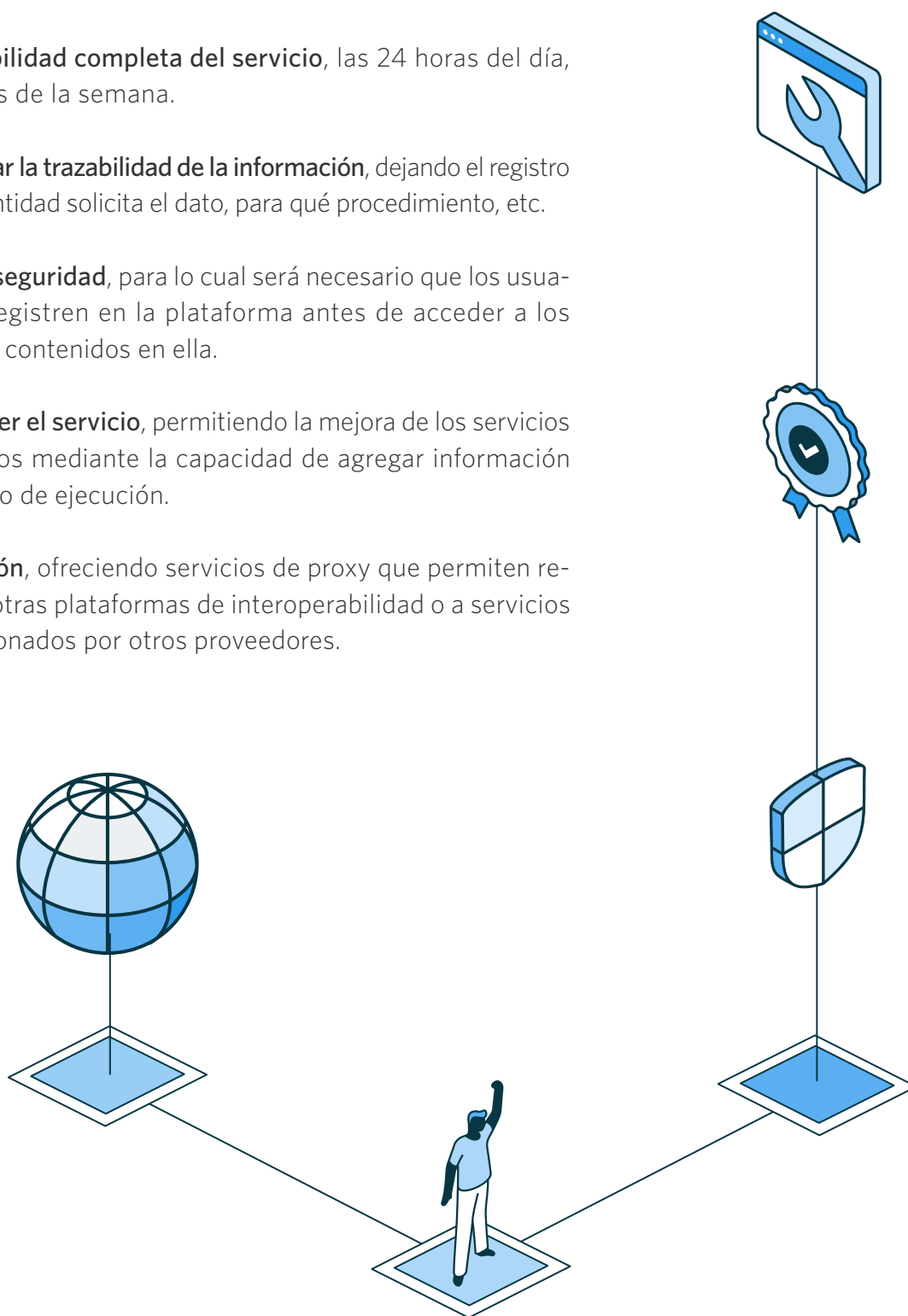
Además, es preciso que **el Hub de interoperabilidad se ajuste a la regulación contenida en el Esquema de interoperabilidad, en el Esquema de seguridad y en la normativa técnica de interoperabilidad y seguridad.**

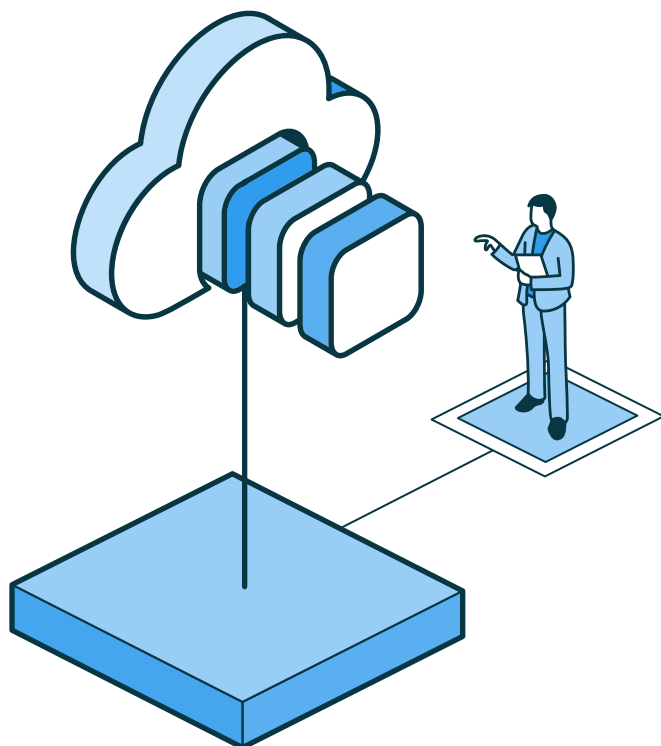
Esta infraestructura tecnológica contiene las siguientes características:

- **Homogeneizar el consumo de la información** mediante interfaces comunes y normalizadas a todos los usuarios.
- **Gestionar las versiones del servicio**, posibilitando el ofrecimiento de sus distintas versiones en función de una parametrización concreta.
- **Flexibilidad**, abstrayendo a los usuarios de los cambios en la implantación del servicio.
- **Posibilitar la gobernanza de dichos servicios** mediante la invocación de un servicio a otro o la composición de servicios por agregación de otros.

102. Tabla de Datos Maestros/CTEAJE.

- **Ofrecer una información normalizada y datos de calidad.**
- **Disponibilidad completa del servicio**, las 24 horas del día, los 7 días de la semana.
- **Garantizar la trazabilidad de la información**, dejando el registro de qué entidad solicita el dato, para qué procedimiento, etc.
- **Ofrecer seguridad**, para lo cual será necesario que los usuarios se registren en la plataforma antes de acceder a los servicios contenidos en ella.
- **Enriquecer el servicio**, permitiendo la mejora de los servicios publicados mediante la capacidad de agregar información en tiempo de ejecución.
- **Enrutación**, ofreciendo servicios de proxy que permiten redirigir a otras plataformas de interoperabilidad o a servicios proporcionados por otros proveedores.





4.12

Data lake judicial

EL *DATA LAKE* ES UN **REPOSITORIO DIGITAL EN EL QUE SE AGLUTINAN, FÍSICA O VIRTUALMENTE, DATOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA EN BRUTO, INDEPENDIENTEMENTE DE SU FORMATO O CONTENIDO, CON LA FINALIDAD DE EXTRAER Y PROCESARLOS CUANDO SEA NECESARIO**. PARA ELLO, SE EMPLEAN TÉCNICAS DE *BIG DATA* E IA. EL *DATA LAKE* **NO ALMACENA LOS DATOS DE FORMA ESTRUCTURADA**, SINO QUE EMPLEA UNA ARQUITECTURA PLANA EN LA QUE LOS DATOS PUEDEN SER ESTRUCTURADOS, SEMIESTRUCTURADOS Y NO ESTRUCTURADOS. TALES DATOS PUEDEN INCLUIR INFORMACIÓN DE BASES DE DATOS, ARCHIVOS DE TEXTO, IMÁGENES, VIDEOS, REGISTROS DE SISTEMAS, REGISTROS DE APLICACIONES Y MÁS.

Las características del *Data lake* se detallan a continuación:

- **Almacenamiento sin estructura:** a diferencia de las bases de datos tradicionales, el *Data lake* no requiere que los datos se organicen o se les aplique una estructura rígida antes de su almacenamiento. Los datos se guardan tal como se generan.
- **Escalabilidad:** el *Data lake* es altamente escalable y puede gestionar grandes volúmenes de datos. A medida que se generan más datos, es posible agregar la capacidad de almacenamiento sin complicaciones.
- **Diversidad de datos:** el *Data lake* puede almacenar datos de diferentes fuentes y en varios formatos, lo que facilita la consolidación de información de diversas fuentes.
- **Análisis avanzados:** el *Data lake* se utiliza para realizar análisis avanzados, para descubrir patrones, tendencias y conocimientos ocultos en los datos.
- **Acceso de usuarios y herramientas:** los datos almacenados en el *Data lake* están disponibles para usuarios y aplicaciones autorizados, lo que permite a los analistas y científicos de datos utilizar herramientas de análisis para explorar los datos y obtener información valiosa.
- **Aprendizaje automático:** el *Data lake* es una fuente de datos fundamental para entrenar modelos de aprendizaje automático y desarrollar aplicaciones de IA.
- **Economía de escala:** el *Data lake* suele ser una opción rentable para almacenar grandes volúmenes de datos, ya que utiliza tecnologías de almacenamiento distribuido.

Desde un punto de vista tecnológico, los principales componentes del *Data lake* son:

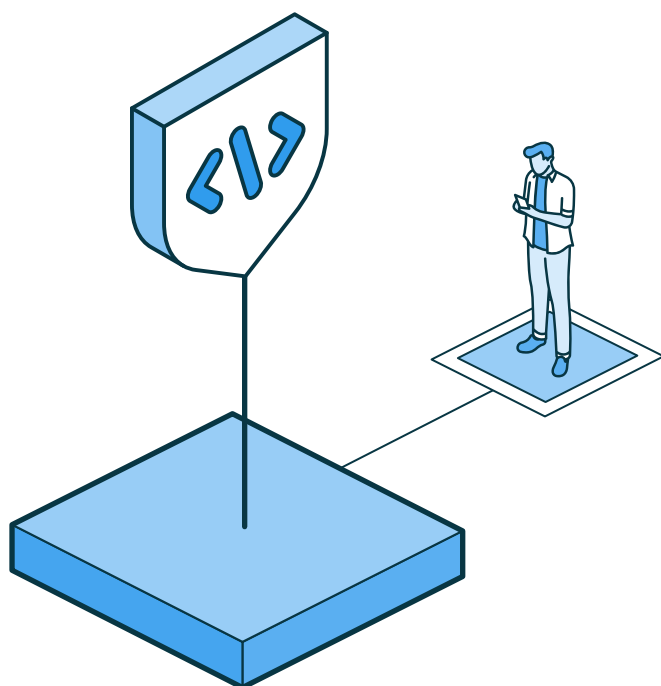
- **Sistema de almacenamiento distribuido:** es la base del *Data lake*, que se encarga de almacenar los datos en su formato original.

- **Sistema de procesamiento de datos:** para analizar los datos almacenados en el *Data lake*, se utilizan sistemas de procesamiento distribuido que permiten realizar operaciones de procesamiento y transformación de datos de manera escalable.
- **Herramientas de orquestación:** para gestionar flujos de trabajo complejos, se utilizan herramientas de orquestación que facilitan la automatización de tareas de extracción, transformación y carga de datos en el *Data lake*.
- **Servicios de catalogación de datos:** para organizar y catalogar los datos almacenados en el *Data lake*, se pueden utilizar servicios de catalogación que ayudan a mantener un registro de los datos, su ubicación y metadatos asociados.
- **Aprovisionamiento de datos en tiempo real:** para la ingestión y el procesamiento de datos en tiempo real, se puede utilizar sistemas de procesamiento de *streaming*, que permiten el procesamiento continuo de los datos en el momento de su generación.
- **Gestión de metadatos:** la gestión de metadatos es esencial para mantener un registro de la estructura y el contenido de los datos en el *Data lake*. Esto ayuda a los usuarios a encontrar y comprender los datos.

Desde el punto de vista de la seguridad de la información, el *Data lake* es una infraestructura crítica que es preciso proteger debidamente, ya que contiene una gran cantidad de información de todo tipo, incluyendo la más sensible. Por eso, es recomendable crear una **Política de seguridad de la información en la que se especifique qué usuarios y a qué información pueden acceder**. No obstante, hay que tener en cuenta que se posibilita el acceso a la información, pero no a la fuente de contenido original. Además, es necesario que el *Data lake* se ajuste a los requisitos de la **Ley de protección de datos personales**, ya que este repositorio incluye datos personales que, además, son muy sensibles como, por ejemplo, la información de antecedentes penales de las personas.

El *Data lake* cumple una **función importante en la gobernanza del dato** que se concreta en el **Plan de gobernanza del dato**, mencionado anteriormente. A través de los **cuadros de mandos, que son herramientas de análisis de datos** que extraen la información del *Data lake*, los responsables de la Administración de Justicia pueden visualizar de forma fácilmente comprensible a través de parámetros gráficos el estado del funcionamiento de la justicia. Asimismo, pueden tomar decisiones fundadas en datos objetivos, actualizados y fiables.

Además, esta infraestructura **contribuye a la transparencia del funcionamiento de la justicia**, ya que gracias al *Data lake* se pueden extraer datos relevantes que permiten medir el nivel de desempeño de la justicia, por ejemplo, la estadística judicial.



4.13

Infraestructura semántica

Una de las dimensiones de la interoperabilidad es la semántica, definida como la capacidad de los sistemas informáticos para intercambiar información con un sentido inequívoco. Por lo que resulta un requisito indispensable contar con la adecuada infraestructura semántica.

ESTA INFRAESTRUCTURA ES EL INSTRUMENTO QUE PUBLICA LOS MODELOS DE DATOS DE LOS ELEMENTOS DE INTEROPERABILIDAD QUE PERMITEN INTERCAMBIAR INFORMACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS ENTIDADES DEL MUNDO JUDICIAL Y ENTRE ESTAS Y LOS PROFESIONALES Y CIUDADANOS. EN ESTE SENTIDO, EL *HUB DE INTEROPERABILIDAD* ES LA INFRAESTRUCTURA TÉCNICA EN LA QUE SE APLICA LA INTEROPERABILIDAD SEMÁNTICA.

EL **MODELO DE DATOS** ES EL CONJUNTO DE DEFINICIONES (NIVEL CONCEPTUAL), INTERRELACIONES (NIVEL LÓGICO), REGLAS Y CONVENCIONES (NIVEL FÍSICO), QUE PERMITEN DESCRIBIR LOS DATOS PARA SU INTERCAMBIO, LO CUAL CONSTITUYE EL FUNDAMENTO DE LA DIMENSIÓN SEMÁNTICA DE LA INTEROPERABILIDAD.

Una adecuada infraestructura semántica permite:

- Identificar los modelos de datos de carácter común.
- Proporcionar un repositorio de modelos de datos de intercambio de información que permita recolectarlos, clasificarlos, publicarlos, localizarlos y difundirlos.
- Facilitar la interoperabilidad publicando los modelos de datos de sus servicios de intercambio de información mediante formularios web, formularios normalizados, así como sus codificaciones y documentación asociada, siendo especialmente relevante en este caso contar con un adecuado mapa documental.
- Facilitar que la información intercambiada pueda ser interpretable de forma automática por aplicaciones que no intervinieron en su creación.

Es importante que **esta infraestructura tenga en cuenta también los modelos y estándares establecidos por los institutos y centros de estadística judicial** para asegurar la aplicación de sistemas normalizados de conceptos, definiciones, unidades estadísticas, clasificaciones, nomenclaturas y códigos que hagan factible la comparación, la integración y el análisis de los datos y los resultados obtenidos.

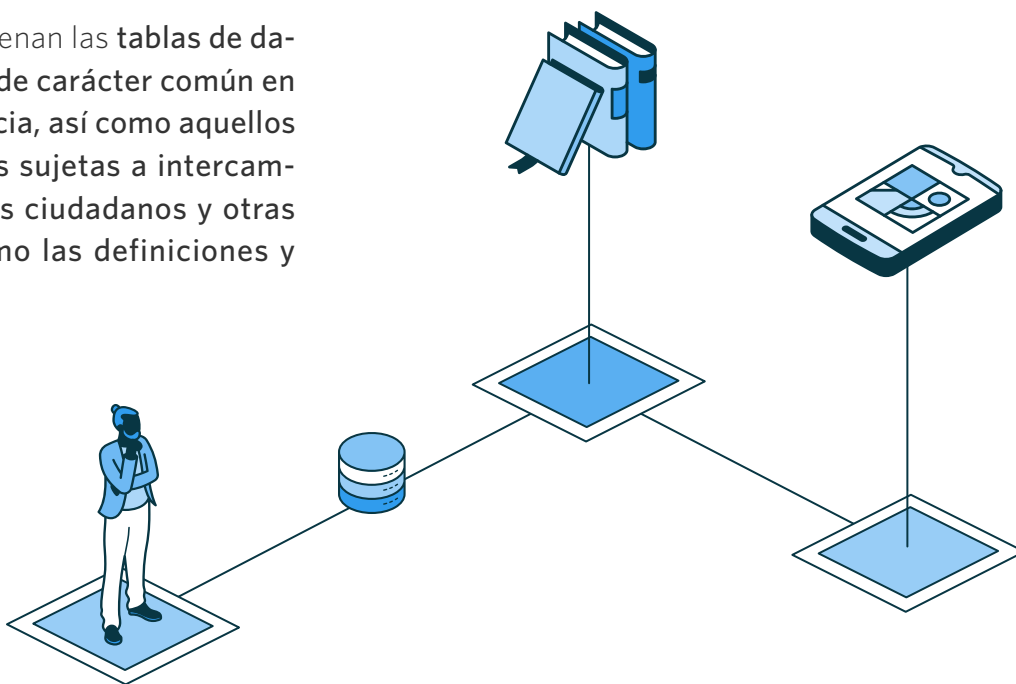
4.13.1 DIRECTORIO MAESTRO DE DATOS JUDICIALES

El **Directorio maestro de datos judiciales** permite que todos los sistemas y aplicaciones trabajen con los mismos catálogos de datos, dando lugar a su homogeneización. Es una de las herramientas que hace posible la interoperabilidad de los sistemas para que “todos hablen el mismo idioma”.

El Directorio puede adoptar distintas formas:

- **Portales web:** los datos se pueden almacenar en portales web previamente desarrollados con este propósito, normalmente para ofrecer acceso a los usuarios que van a trabajar con la información que los datos ofrecen.
- **Bases de datos compartidas:** se trata de bases de datos compartidas, que ofrecen acceso a la información contenida en los directorios maestros de datos, permitiendo su incorporación directa al sistema que haga uso de ellos.
- **Servicios web:** posibilita el acceso a los datos maestros a través del servicio web, descargando la información de forma automatizada en el sistema que vaya a hacer uso de esta.
- **Librerías:** mediante el uso de librerías que contengan la información de los datos maestros.

En este directorio se almacenan las **tablas de datos** que recogen los datos de carácter común en la Administración de Justicia, así como aquellos que se refieren a materias sujetas a intercambio de información con los ciudadanos y otras administraciones, así como las definiciones y codificaciones asociadas.





REFERENCIAS INTERNACIONALES DE TABLA DE DATOS:



España: el CTEAJE ha recogido las distintas tablas de datos dentro de su normativa técnica¹⁰³. En la siguiente imagen **se muestra la tabla de datos de clasificación de documentos**. La codificación utilizada es de tipo jerárquica. El primer dígito señala la familia de documentos o simplemente el primer nivel, y a continuación, con grupos de dos dígitos, distintos niveles o subfamilias.

Código	Descripción	Jurisdicciones	Desde	Hasta	Estado	Alta
A	Anexo	(3)Contencioso - Administrativo			V	09/10/2018
A	Anexo	(1)Civil			V	09/10/2018
A	Anexo	(4)Social			V	09/10/2018
A01	Documentacion sometida a legislación de propiedad intelectual/ industrial	(1)Civil			V	09/10/2018
A01	Documentacion sometida a legislación de propiedad intelectual/ industrial	(3)Contencioso - Administrativo			V	09/10/2018
A01	Documentacion sometida a legislación de propiedad intelectual/ industrial	(4)Social			V	09/10/2018

103. Tabla de Datos Maestros/CTEAJE.

Dentro del directorio también se incluye el **mapa documental** que es un **conjunto de tipos documentales representativos en la Administración de Justicia, agrupados en familias temáticas, los cuales sirven para clasificar los diversos documentos de un procedimiento o expediente judicial según su contenido**¹⁰⁴. Este mapa permite una visión adecuada de la documentación presentada que forma parte del expediente y facilita el control del curso del procedimiento por los empleados públicos de la Administración de Justicia encargados de la tramitación. Además, facilita la explotación estadística de la información.

Con la elaboración de un mapa documental de la Administración de Justicia, se pretende dejar constancia de los diferentes documentos que forman parte del expediente judicial electrónico, las características o datos clave que son necesarios registrar para su posterior identificación, la información que se presentará en la recuperación de los documentos en el sistema de explotación documental y las condiciones o características que han de cumplir los elementos o metadatos que se registren en el sistema.

El mapa documental pretende establecer la relación de distintos tipos de documentos utilizados en los trámites realizados en los órganos judiciales, generando un catálogo documental común para todos los órganos u oficinas judiciales. Se trata de un catálogo que debe cumplir criterios de generalidad. Es decir, debido a la complejidad y variedad de los documentos existentes en los procesos judiciales y buscando conseguir una mayor optimización del registro y recuperación de la documentación, se aconseja elaborar un catálogo de tipos de documentos lo más general posible. De igual manera, se recomienda especificar únicamente los casos de especial interés o necesidad, como pueden ser las necesidades específicas de alguna jurisdicción (penal, familia, etc.)

4.13.2 FLUJOS DE TRAMITACIÓN Y CLASIFICACIÓN Y MODELOS DOCUMENTALES

Los **flujos de tramitación y clasificación** son el conjunto de trámites y operaciones que reflejan los distintos actos procesales que prevé la legislación para la tramitación por el juzgado de un determinado procedimiento judicial. Estos flujos **reflejan procesos estandarizados y sistemas de clasificación de documentos y expedientes que permiten a los órganos judiciales gestionar y organizar la información de manera eficiente y coherente**. Dichos flujos de tramitación y clasificación son fundamentales para la gestión de los expedientes judiciales electrónicos y la comunicación electrónica entre los distintos juzgados.

Las características principales de los flujos de tramitación y clasificación son:

- **Clasificación de documentos:** los flujos de tramitación y clasificación permiten la clasificación adecuada de documentos y expedientes judiciales. Cada documento se etiqueta con metadatos que describen su naturaleza, origen, fecha, tema y otros detalles relevantes. Esto facilita la búsqueda, recuperación y organización de los documentos.

104. Presentación de Modernización de la Administración de Justicia/Apartado 3.3 Mapa documental.

- **Gestión de casos judiciales:** los flujos de tramitación son esenciales en la gestión de casos judiciales. Los documentos y las actuaciones relacionadas con un caso se siguen a lo largo de un proceso estructurado, lo que permite un seguimiento coherente y eficiente de cada caso.
- **Automatización de procesos:** los flujos de tramitación también pueden involucrar la automatización de procesos judiciales. Los sistemas pueden dirigir los documentos y expedientes a las partes interesadas apropiadas de manera automática, lo que ahorra tiempo y reduce errores humanos.
- **Intercambio electrónico de datos:** la interoperabilidad semántica implica que los flujos de tramitación y clasificación permiten el intercambio electrónico de datos entre diferentes entidades judiciales, incluso cuando utilizan sistemas y estándares diferentes. Esto garantiza que la información se pueda compartir de manera eficiente y que se mantenga la coherencia semántica.
- **Consistencia y cumplimiento:** la estandarización de flujos de tramitación y clasificación garantiza la consistencia y el cumplimiento de los procedimientos legales y reglamentarios. Los flujos de trabajo estandarizados ayudan a evitar errores y a garantizar que se sigan los protocolos correctos.
- **Seguridad y acceso controlado:** los sistemas de clasificación y tramitación también deben garantizar la seguridad y el acceso controlado a la información, especialmente cuando se trata de datos sensibles y confidenciales relacionados con casos judiciales.



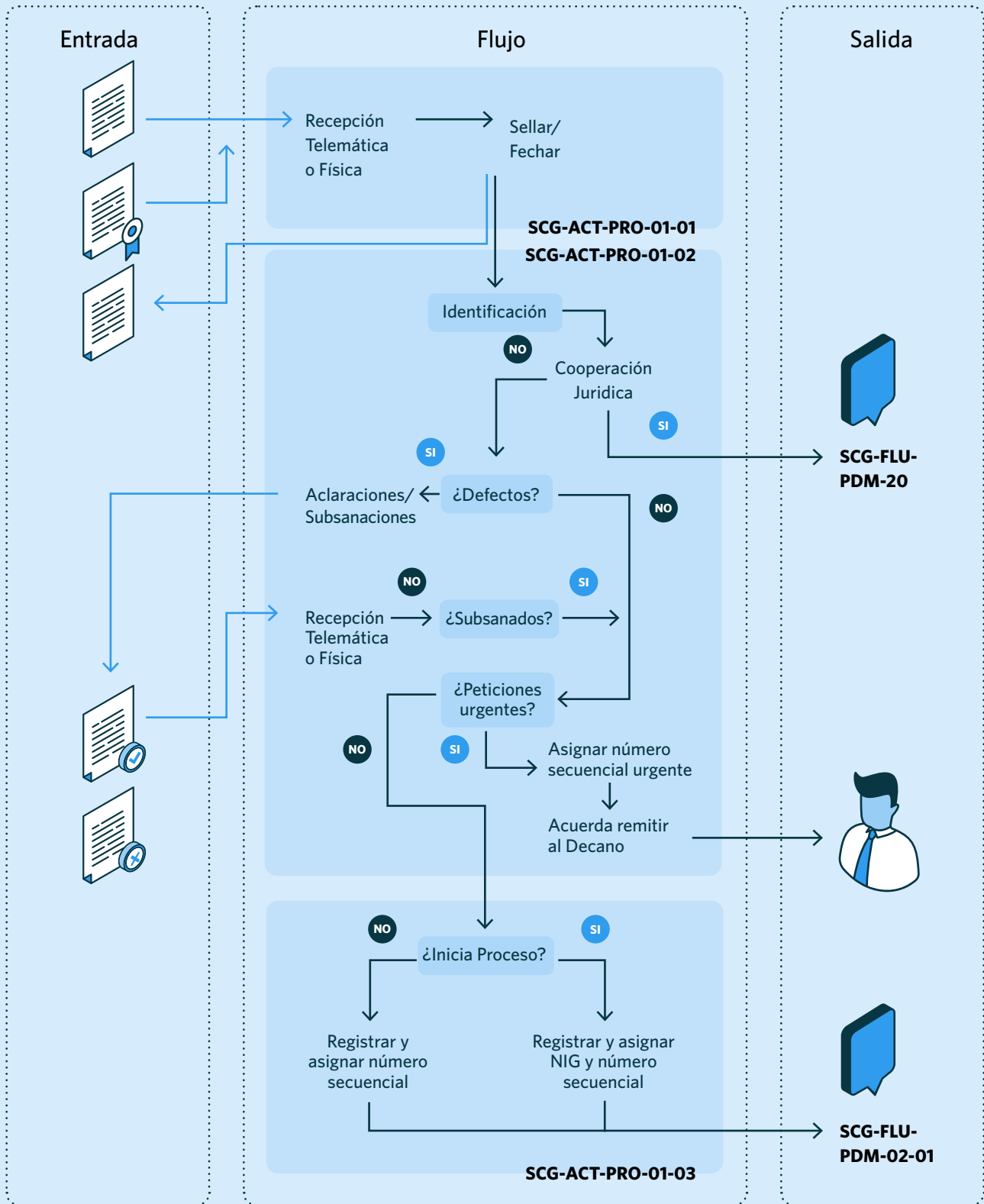
REFERENCIA INTERNACIONAL DE FLUJOS DE TRAMITACIÓN Y CLASIFICACIÓN:



España: se muestra el manual de procedimientos de la oficina judicial¹⁰⁵.

105. Mapa documental de la oficina judicial de la Administración de Justicia de España.

SCG-PRO-01 - PROCESO DE RECEPCIÓN Y REGISTRO DE ASUNTOS

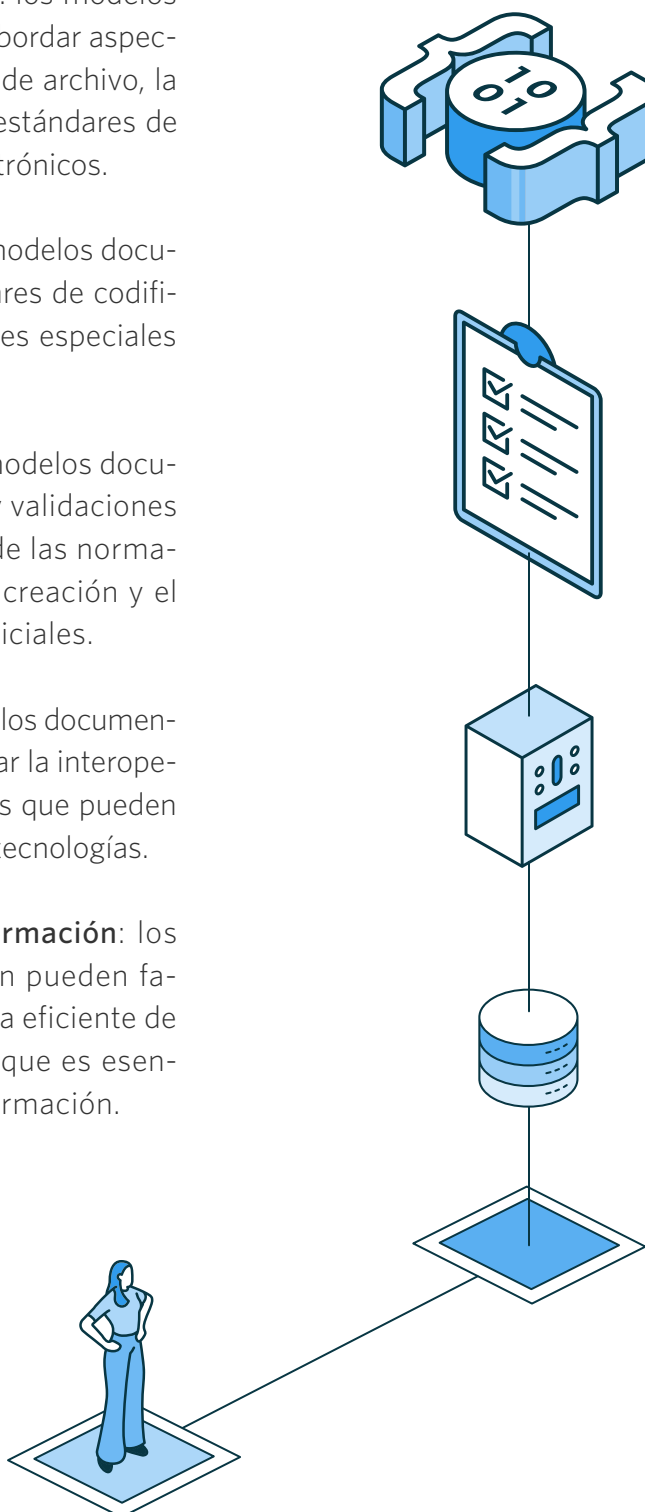


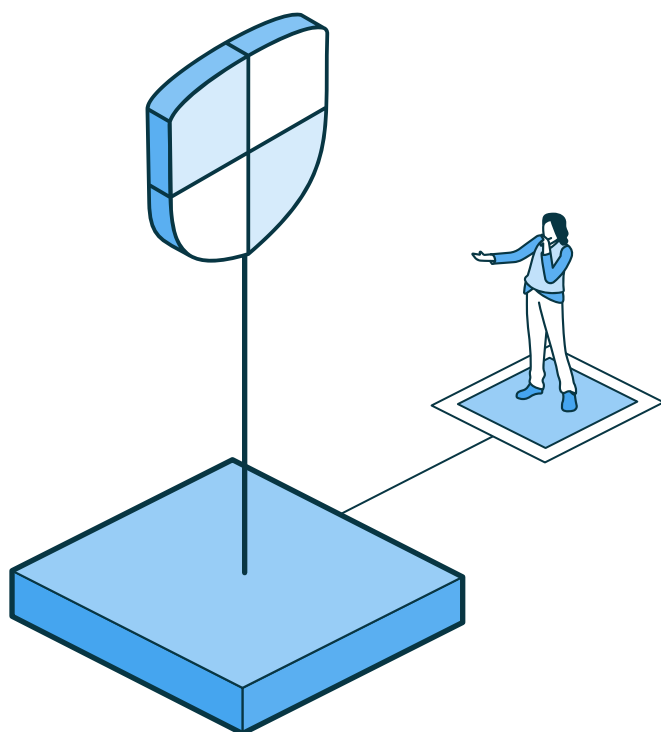
Los modelos documentales son plantillas de documentos normalizados que están incorporados en el sistema de gestión de casos y que permiten a los órganos judiciales recoger automáticamente los datos ya registrados en el sistema. Estos modelos contienen estructuras y estándares que se utilizan para definir la representación y el formato de los documentos judiciales electrónicos, así como la información relacionada en el contexto de los procesos judiciales y la comunicación electrónica en la Administración de Justicia. Estos modelos documentales son esenciales para **garantizar que la información se pueda comprender y compartir de manera efectiva entre los distintos órganos judiciales**.

Las principales características de los modelos documentales son:

- **Marcas:** es el elemento personalizable del documento que se rellena de forma manual o automática con información específica del caso que se está tratando. Por ejemplo, el nombre completo del abogado, órgano judicial, tipo de delito, dirección de un interviniente, texto libre para argumentar una resolución o sentencia, etc.
- **Estructura de documentos:** los modelos documentales definen la estructura y organización de los documentos relacionados con los casos judiciales. Esto puede incluir la especificación de secciones, campos, metadatos y contenido.
- **Estándares semánticos:** los modelos documentales establecen estándares semánticos que garantizan que los datos y la información en los documentos se describan de manera coherente y se puedan entender en todos los sistemas judiciales relacionados.
- **Tipos de documentos:** los modelos documentales pueden definir varios tipos de documentos judiciales, como sentencias, autos, demandas, citaciones, notificaciones, pruebas, entre otros. Cada tipo de documento tiene su propia estructura y contenido específico.
- **Metadatos:** los modelos documentales incluyen la especificación de metadatos que describen información adicional sobre los documentos, como el autor, la fecha de creación, el número de expediente, las partes involucradas y otros detalles relevantes.

- **Formatos y estándares técnicos:** los modelos documentales también pueden abordar aspectos técnicos, como los formatos de archivo, la codificación de caracteres y los estándares de intercambio de documentos electrónicos.
- **Estándares de codificación:** los modelos documentales pueden definir estándares de codificación para representar caracteres especiales y acentos en múltiples idiomas.
- **Validación y cumplimiento:** los modelos documentales pueden incluir reglas y validaciones que aseguren el cumplimiento de las normativas legales y procesales en la creación y el intercambio de documentos judiciales.
- **Interoperabilidad:** el uso de modelos documentales está diseñado para garantizar la interoperabilidad entre sistemas judiciales que pueden utilizar diferentes aplicaciones y tecnologías.
- **Acceso y recuperación de información:** los modelos documentales también pueden facilitar la indexación y la búsqueda eficiente de documentos y su contenido, lo que es esencial para la recuperación de información.





4.14

Centro de Operaciones de Seguridad (SOC)

El SOC es el centro de mando de la seguridad de la información dedicado a la supervisión, detección, respuesta y mitigación de amenazas de seguridad cibernética en tiempo real. El SOC está diseñado para garantizar la seguridad de la infraestructura tecnológica y los datos de una organización. Para ello, está operativo los 365 días del año, las 24 horas del día.

El SOC es una infraestructura crítica de la Justicia Digital, ya que presta un servicio esencial de carácter transversal, como es el de la ciberseguridad de las TIC de la justicia. El **Plan de ciberseguridad** contempla la creación del SOC como uno de sus pilares estratégicos. **Esta infraestructura proporciona tanto una respuesta preventiva** consistente en la monitorización de las TIC antes de que el incidente de seguridad se materialice **como también una respuesta reactiva** al incidente de seguridad para que tenga el menor impacto posible.

Los tres principales objetivos del SOC son:

- **Proteger:** para lograr este objetivo, se implementan medidas técnicas efectivas para proteger a las TIC de la justicia de amenazas cibernéticas. Las principales actuaciones consisten en la gestión de los elementos de seguridad externos e internos, creación de cortafuegos en las aplicaciones (firewalls), implementación de las soluciones que permiten la navegación segura en internet, protección de la seguridad de las cuentas de correo electrónico de la Administración de Justicia, prevención de la fuga de información y la gestión de accesos a los sistemas.
- **Detectar:** el objetivo es detectar las amenazas cibernéticas antes de que se materialicen produciendo un incidente de seguridad. Para ello, las actuaciones a desarrollar son la vigilancia cibernética, la monitorización de los sistemas, las inspecciones técnicas periódicas de las aplicaciones y sistemas y las pruebas de seguridad.
- **Responder:** si se produce un incidente de seguridad, se requiere una respuesta proporcionada y adecuada para mitigar sus efectos negativos lo más posible, y evitar que se repita en el futuro. Para alcanzar este objetivo, las principales acciones que lleva a cabo el SOC son la gestión de los incidentes de seguridad y su análisis forense, investigación de las amenazas cibernéticas, la gestión de las vulnerabilidades, la gestión de las alertas y la gestión del código dañino.

El SOC puede adoptar distintas modalidades en cuanto al tamaño y al ente público que lo administre atendiendo a las circunstancias y necesidades de cada país. Se puede optar por **implantar un SOC que gestione la ciberseguridad de todos los sistemas TIC de la Administración Electrónica, provisto por el ente rector del Gobierno digital o bien, establecer un SOC específico para la Administración Judicial Electrónica**. Además, es importante contar con instituciones que tengan un conocimiento amplio de ciberseguridad para llevar a cabo la operación del SOC. Por eso, si existe una Administración Pública que ya cuenta con esa experiencia, es conveniente crear un marco de colaboración con ella para la gestión del SOC.



REFERENCIAS INTERNACIONALES DE IMPLANTACIÓN DEL SOC:



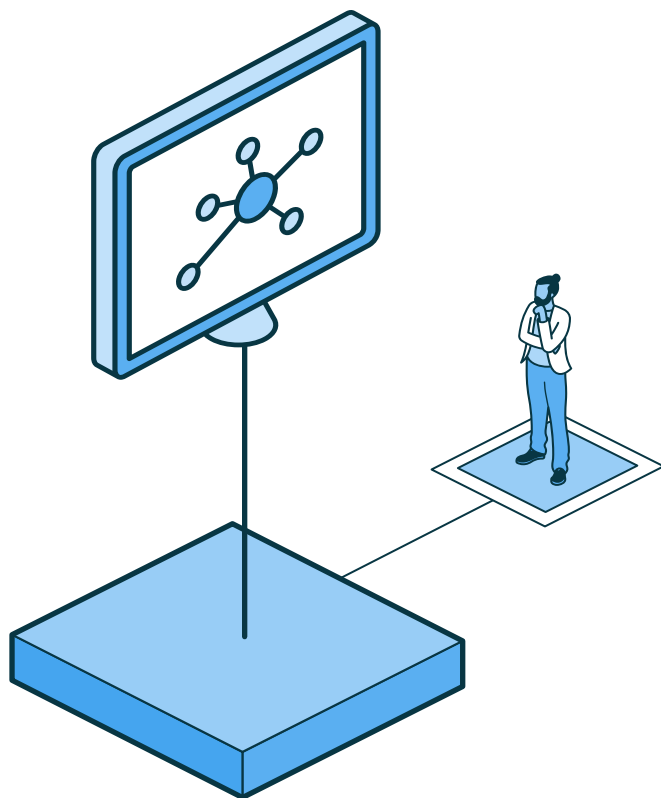
Uruguay: ha implementado un SOC a nivel de la Administración Pública que es gestionado por la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento¹⁰⁶.



España: el Ministerio de Justicia y el Centro Nacional de Inteligencia suscribieron un Convenio en materia de ciberseguridad que incluía la implantación y operación de un SOC destinado a la Administración de Justicia¹⁰⁷.

106. SOC/Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento de Uruguay.

107. Centro Criptológico Nacional de España.



4.15

Portal de servicios judiciales

EL PORTAL DE SERVICIOS JUDICIALES **UNIFICA LOS SERVICIOS DIGITALES DE LA JUSTICIA OFRECIDOS A LOS PROFESIONALES Y CIUDADANOS A TRAVÉS DE UN ÚNICO CANAL DE ACCESO** PARA ACCEDER A LOS SERVICIOS DE FORMA SENCILLA SIN TENER QUE INGRESAR A DISTINTOS PORTALES SEGÚN EL TIPO DE SERVICIO. ESTE PORTAL ES UNA DE LAS **ACCIONES TECNOLÓGICAS MÁS RELEVANTES EN MATERIA DE ACCESIBILIDAD DE LA JUSTICIA, YA QUE PERMITE QUE LOS PROFESIONALES Y CIUDADANOS PUEDEN RELACIONARSE CON LA JUSTICIA POR MEDIOS DIGITALES DE MANERA ININTERRUMPIDA 24/7.**

El portal ofrece servicios electrónicos de todas las administraciones públicas y es provisto por el ente rector del Gobierno Digital. En este caso, existiría una carpeta digital exclusiva para los trámites de justicia. La segunda opción sería crear un portal específico para los servicios digitales de justicia en caso de que no existiera un portal general.

ES INDISPENSABLE GARANTIZAR EL ACCESO AL PORTAL PARA TODA LA CIUDADANÍA, ABARCANDO A LAS PERSONAS CON CUALQUIER TIPO DE DISCAPACIDAD FÍSICA O INTELECTUAL. ESTO ES PORQUE EL DERECHO DE ACCESO UNIVERSAL A LA JUSTICIA CONSISTE EN QUE TODAS LAS PERSONAS PUEDAN ACCEDER DE MANERA AUTÓNOMA Y CON LAS MISMAS OPORTUNIDADES A ESTE SERVICIO PÚBLICO¹⁰⁸. **PARA ABORDAR EL ÁMBITO DE LA ACCESIBILIDAD DEL PORTAL DE SERVICIOS JUDICIALES, SE PUEDEN EMPLEAR COMO REFERENCIA LAS RECOMENDACIONES INTERNACIONALES DE ACCESIBILIDAD DE LA INICIATIVA WAI (WEB ACCESSIBILITY INITIATIVE) DEL W3C (WORLD WIDE WEB CONSORTIUM)**¹⁰⁹.

108. Justicia Accesible para Personas con Discapacidad/Ministerio de Justicia de España.

109. Web Accessibility Initiative.

Entre las principales recomendaciones que se pueden tener en cuenta para su implementación en el portal de servicios judiciales están las siguientes¹¹⁰:

- **Contenido estructurado de la información del portal:** el contenido del portal debe estar correctamente estructurado para que el usuario pueda acceder fácilmente y de manera intuitiva al contenido que sea de su interés.
- **Funcionalidades del menú de navegación:** los menús deben tener una estructura clara y estar correctamente señalizados. Además, los patrones de diseño deben ser comúnmente reconocidos para distinguir los menús y el estado de los elementos del menú. También, los desplegables de los menús deben funcionar correctamente y, en los menús de las aplicaciones, se deben agregar marcas específicas para que el comportamiento del teclado se parezca a los menús de aplicaciones de escritorio.
- **Imágenes que se muestran en el portal:** las imágenes deben tener alternativas de texto que describan la información o función que representan. Esto garantiza que las imágenes puedan ser utilizadas por personas con diversas discapacidades.
- **Formularios web:** los formularios web que deben llenarse en el portal para realizar algún trámite deben ser sencillos y breves, evitando solicitar información irrelevante, lo cual haría el formulario más tedioso.



REFERENCIA INTERNACIONAL DE ACCIONES PARA LA ACCESIBILIDAD DE LA JUSTICIA:



España: el Ministerio de Justicia de España ha implementado medidas técnicas, normativas y organizativas para garantizar el acceso universal a la justicia de personas con discapacidad. Entre estas medidas se encuentran acciones que se pueden implementar en el portal de servicios judiciales, como la lectura fácil y el empleo de lenguaje sencillo, tecnología que potencia la accesibilidad, normativa sobre discapacidad y sedes accesibles¹¹¹.

110. Web Accessibility Initiative/Tutoriales de accesibilidad web.

111. Justicia Accesible para Personas con Discapacidad/Ministerio de Justicia de España.

El portal de servicios digitales centraliza el acceso a la información que se encuentra almacenada en las TIC de terceros proveedores. Para que el portal comparta esa información, se pueden emplear distintas modalidades:

- Que el **portal de servicios judiciales contenga enlaces a los distintos sistemas que proveen la información**. En este caso, **no existe ningún tipo de interoperabilidad**, sino simplemente se centraliza el acceso a los sistemas.
- Que el **portal de servicios judiciales ofrezca un servicio de identificación y acceso único**, mediante el acceso al portal y previa identificación, a través de tecnologías de Single Sign On. **Esta tecnología permite acceder al resto de sistemas que proveen la información sin tener que volver a identificarse**. En este caso, la interoperabilidad quedaría minimizada al sistema de identificación.
- Que el **portal de servicios judiciales muestre información de los sistemas proveedores de información**. Partiría del anterior caso en el que la identificación se hace en el portal, pero en vez de acceder a consultar la información en los propios sistemas proveedores, **sería el propio portal el que mostraría esa información recibida del proveedor**. En este caso, se daría una interoperabilidad alta entre el portal y el proveedor de información.
- En esta modalidad se requiere el acceso del portal a la información contenida en otras soluciones digitales, registros y plataformas para poder extraer la información y ofrecerla al profesional o ciudadano. Por este motivo, **el portal es interoperable con el resto de las soluciones TIC de la justicia de las que extrae información, empleando, para ello, el Hub de interoperabilidad que es la infraestructura técnica que interconecta de manera automatizada a todas las TIC**.

CON INDEPENDENCIA DE LA MODALIDAD QUE SE EMPLEE, **EL PORTAL DE SERVICIOS JUDICIALES ARROJA INFORMACIÓN EN TIEMPO REAL, YA QUE SE TRATA DE UN PUNTO DE ACCESO A OTROS SISTEMAS Y, POR TANTO, EL PORTAL NO ALMACENA NINGÚN TIPO DE INFORMACIÓN, SINO QUE REALIZA UNA CONSULTA A LOS SISTEMAS QUE TIENEN ALMACENADA DICHA INFORMACIÓN EN EL MOMENTO EN EL QUE SE REALIZA EL ACCESO.**

Otro aspecto importante para considerar en el desarrollo del portal es que este va dirigido a todo tipo de personas, profesionales de la justicia y ciudadanos, los cuales pueden presentar distinto nivel de cultura digital. Por este motivo, **es recomendable que la navegación en el portal sea intuitiva y sus funcionalidades sean de fácil empleo** para que cualquier persona con conocimientos básicos de informática pueda emplearlo.

Además, al tratarse de un portal de acceso público, es también **recomendable que se pueda acceder a través de cualquier dispositivo, ya sea una computadora o un celular.**



REFERENCIAS INTERNACIONALES DE PORTALES DE SERVICIOS JUDICIALES:



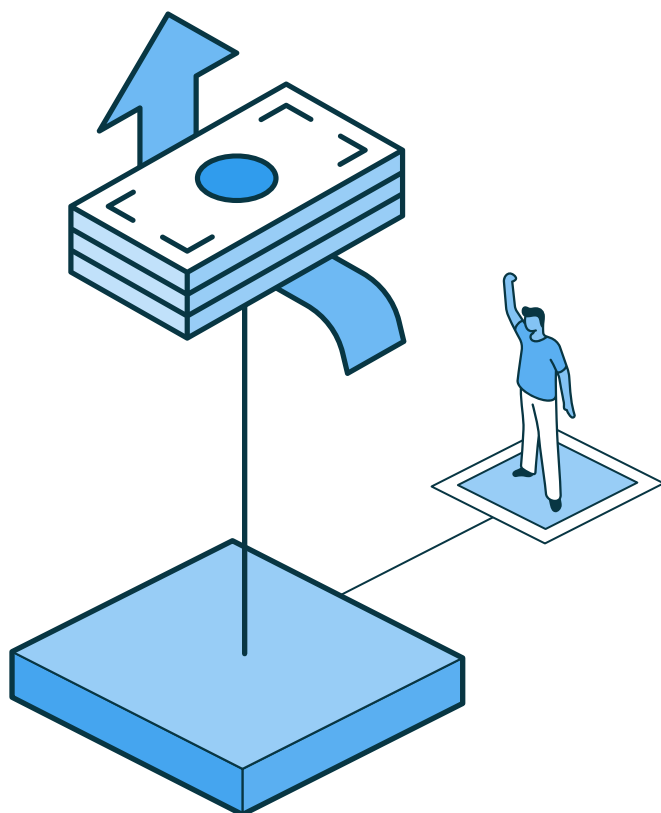
México: el Poder Judicial cuenta con un portal de servicios en línea¹¹² en el que se puede realizar distintos trámites judiciales en línea.



España: la Administración de Justicia a través de la Sede Judicial Electrónica¹¹³ ofrece la posibilidad de realizar distintos trámites judiciales en línea.

112. Portal de servicios en línea/Poder Judicial de México.

113. Sede Judicial Electrónica de España.



4.16

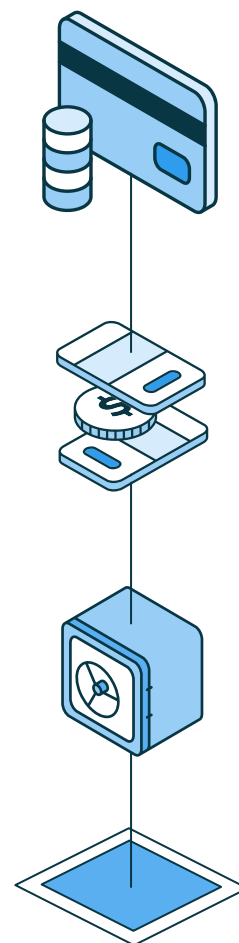
Gestión dineraria

La gestión dineraria es la infraestructura tecnológica que **permite a las partes involucradas en un proceso judicial efectuar pagos en línea de las cantidades que deben abonar a la Administración de Justicia. Estos pagos pueden corresponder a distintos conceptos**, como el cumplimiento de una sentencia judicial, tasas judiciales, multas u otros cargos relacionados con procedimientos judiciales.

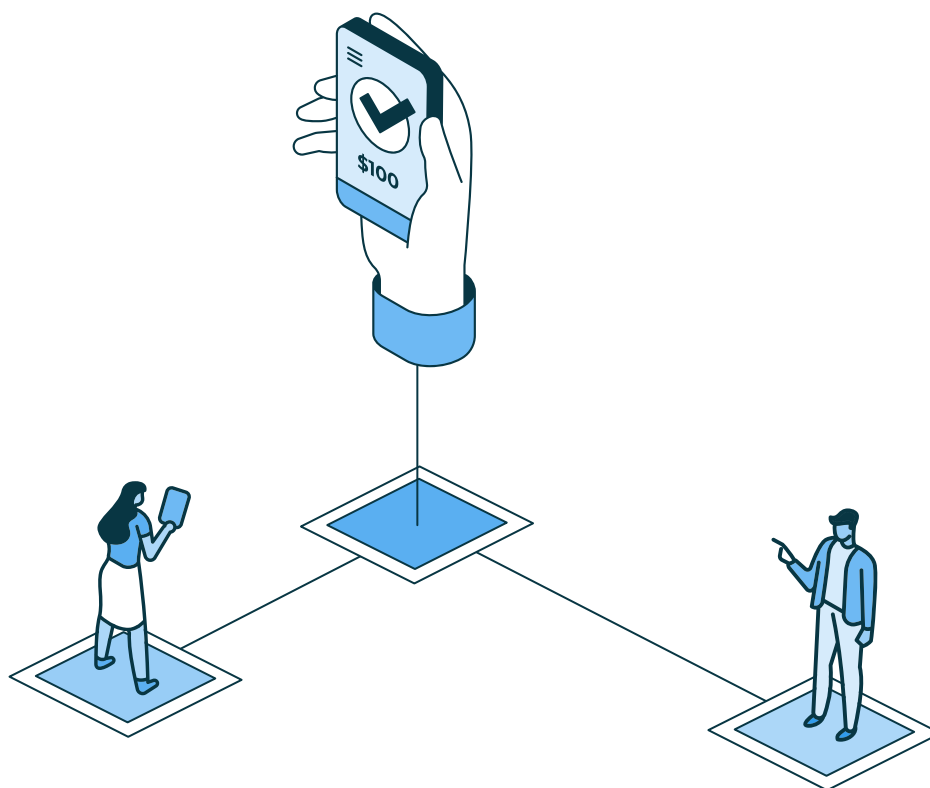
Esta infraestructura permite a la Administración de Justicia **gestionar los recursos financieros de una manera eficiente y controlada**, ya que todas las operaciones quedan registradas en la pasarela de pagos. Además, supone un beneficio para el funcionamiento de la justicia en general, puesto que **se agiliza el procedimiento judicial, cuya tramitación o finalización, en numerosas ocasiones, depende de un pago**. Por ejemplo, esto puede suceder cuando se requiere el pago de tasas judiciales para iniciar el procedimiento o cuando en un proceso se emite sentencia condenatoria al pago de una cantidad de dinero y este no concluye hasta que la parte deudora realice el pago correspondiente.

Las características principales de la gestión dineraria son, entre otras:

- **Pagos electrónicos:** permite a los usuarios realizar pagos de diversas tarifas y cargos judiciales en línea, incluidas las tasas por la presentación de documentos legales, multas por infracciones, costos de audiencias y otros gastos relacionados con procedimientos judiciales.
- **Variedad de métodos de pago:** la gestión dineraria suele admitir varios métodos de pago, como tarjetas de crédito, tarjetas de débito y transferencias bancarias, lo cual brinda flexibilidad a los usuarios.
- **Seguridad de pagos:** la seguridad es una preocupación fundamental en la gestión dineraria judicial en línea. Está diseñada para cumplir con estándares de seguridad, como el cifrado de datos y la protección de la información financiera del usuario.



- **Integración con el sistema judicial:** la gestión dineraria es interoperable con el **portal de servicios judiciales**, por lo que los usuarios pueden acceder en cualquier momento del día y todos los días del año para realizar pagos a través de esta plataforma que centraliza todos los servicios judiciales en línea para los profesionales y ciudadanos. También es importante que sea interoperable con el **sistema de gestión de casos** para garantizar que los pagos se registren de manera adecuada y se asocien con el expediente judicial electrónico correspondiente.
- **Notificaciones de pagos:** los usuarios suelen recibir confirmaciones de pago por correo electrónico o notificaciones en tiempo real, lo que proporciona un registro de la transacción y facilita el seguimiento de los pagos.
- **Recordatorios de vencimiento:** la gestión dineraria puede contener una funcionalidad de envío de recordatorios a los usuarios sobre fechas de vencimiento de pagos pendientes.
- **Registro de transacciones:** la gestión dineraria mantiene un registro completo de las transacciones de pago realizadas, lo que puede ser útil para la auditoría y la generación de informes financieros.





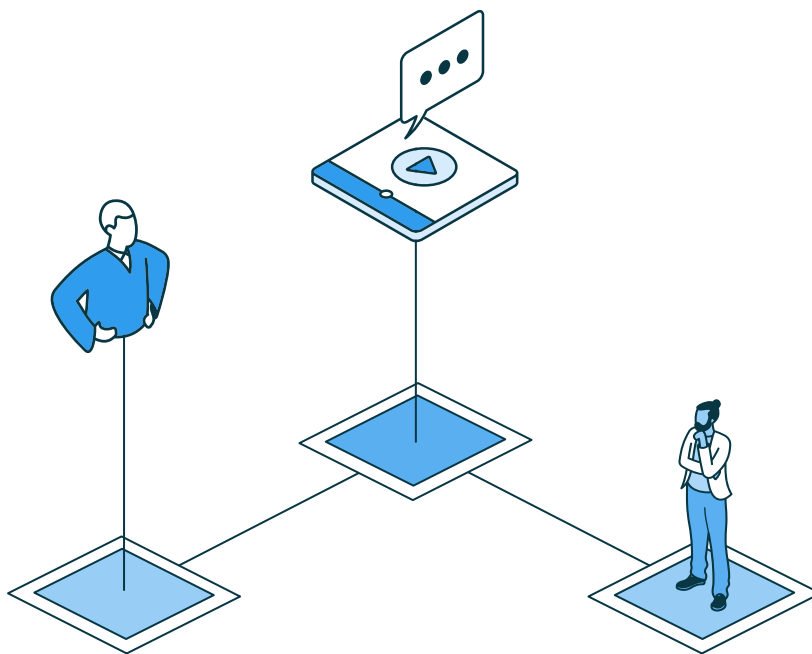
4.17

Escritorio Virtual de Inmediación Digital (EVID)

El EVID es una herramienta digital que **permite llevar a cabo la intermediación digital consistente en la presencia del juez en audiencias virtuales y otras actuaciones judiciales, la atención de los empleados públicos de la Administración de Justicia a trámites por videoconferencia, así como permite crear y gestionar citas**. Este sistema conecta a través de una videoconferencia tanto al juez con al resto de las partes e intervinientes de la audiencia, cuando se trata de una audiencia virtual, como al empleado público y al ciudadano, cuando se trata de la realización de trámites en línea.

Esta herramienta supone una **mejora de la eficiencia de la justicia**, ya que se digitaliza la tramitación, **se refuerza la seguridad jurídica en todas las audiencias virtuales y trámites**, todas las evidencias digitales quedan registradas y **se ahorra tiempo y costos**, especialmente para los profesionales y ciudadanos que no tienen que desplazarse a los juzgados para realizar el trámite de forma presencial. También **se refuerza la accesibilidad a la justicia**, puesto que se puede acceder al EVID desde cualquier dispositivo móvil. De igual manera, **se garantiza la seguridad y la confidencialidad de la información** debido a que el acceso al EVID requiere contar con un sistema de identidad digital basado en un certificado digital sobre una infraestructura de clave pública.

El EVID tiene numerosas **funcionalidades**, como la gestión de las salas de espera de las audiencias virtuales, el intercambio de documentación durante la videoconferencia y su firma electrónica, el almacenamiento de toda la documentación aportada, la grabación y el justificante de la celebración de la reunión, así como generación de evidencias criptográficas de las interacciones realizadas.



- Cabe destacar que el EVID puede integrarse en la **infraestructura de salas de audiencias**, ya que todas las funcionalidades mencionadas en el párrafo anterior son perfectamente usables, válidas y deseables en el sistema de grabación de audiencias. Por ello, el EVID podría utilizarse para otros trámites además de las audiencias, como la toma de declaraciones, careos, pericias, etc.

El EVID sirve para realizar cualquier trámite con la Administración Pública, por lo que **puede ser implantado por el ente rector del Gobierno Digital o, en caso de que no se haya desarrollado previamente, se puede implementar un EVID específico para la Administración Judicial Electrónica.**



REFERENCIAS INTERNACIONALES DEL FUNCIONAMIENTO DEL EVID:



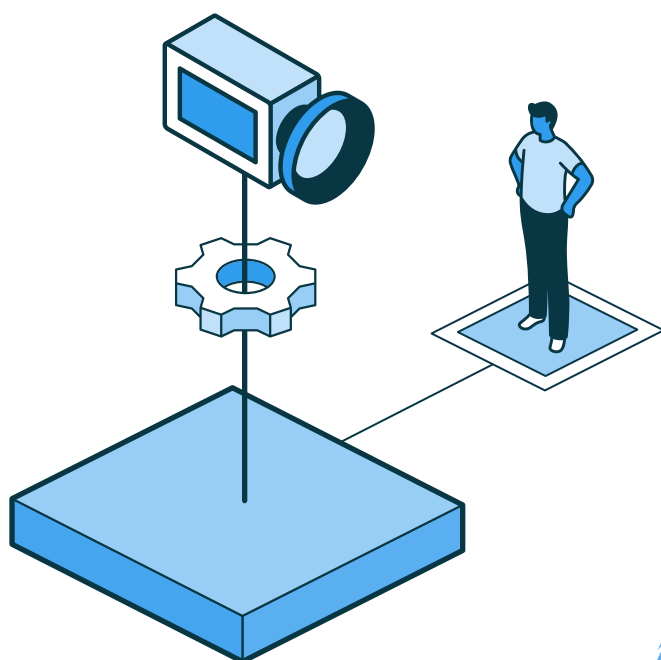
Colombia: La Rama Judicial ofrece un Sistema de Audiencias Virtuales¹¹⁴ en la que se pueden realizar agendamientos, ejecutar audiencias, videoconferencias o *streaming*, entre otros servicios.



España: la Administración de Justicia dispone de un EVID¹¹⁵ que permite realizar trámites con esta Administración por videoconferencia.

114. Sistema de Audiencias/Rama Judicial de Colombia.

115. Inmediación Digital y Servicios no presenciales/Ministerio de Justicia de España.



4.18

Sistema de monitorización de la Justicia Digital

El proceso de transformación digital de la justicia abarca un amplio espectro de procesos, servicios, sistemas e infraestructuras, cuyo funcionamiento debe ser monitoreado mediante un **conjunto de herramientas digitales que permiten controlar el funcionamiento de la Administración Judicial Electrónica en tiempo real** a través de distintos parámetros e indicadores.

Esta monitorización tiene una visión holística y abarca todos los aspectos de la Justicia Digital. Por ejemplo, es necesario realizar un seguimiento del sistema de comunicaciones electrónicas para verificar que no se producen pérdidas del servicio o que las comunicaciones llegan al destinatario en su integridad. De igual modo, también se requiere vigilar la parte de infraestructura tecnológica comprobando su correcto rendimiento y mantenimiento.

Las principales herramientas tecnológicas de monitorización son:

- **Cuadro de mandos:** esta herramienta reporta en tiempo real los **principales KPIs marcados que permiten hacer un seguimiento del funcionamiento de los servicios y procesos digitales y de la infraestructura tecnológica**. Los cuadros de mandos se nutren de la información contenida en el **Data lake judicial**. Para ello, los cuadros de mandos han de interoperar con dicho *Data lake*, a través del **Hub de interoperabilidad** que es la infraestructura técnica que posibilita la compartición de datos provenientes de distintos sistemas.
- **Sistemas de reporte y generación de informes:** estos sistemas facilitan la creación de informes personalizados que muestran datos y estadísticas relacionados con la Justicia Digital. Estos informes pueden ser utilizados por los responsables de la toma de decisiones.
- **Análisis de datos:** las herramientas de análisis de datos permiten el procesamiento y análisis de grandes conjuntos de datos relacionados con la Justicia Digital. Esto puede proporcionar información valiosa sobre patrones y tendencias.
- **Sistemas de Inteligencia Empresarial (BI):** las soluciones de BI se utilizan para la recopilación, procesamiento y visualización de datos que pueden ayudar en la toma de decisiones informadas sobre la Justicia Digital.
- **Herramientas de automatización:** la automatización se utiliza para rastrear y registrar datos en tiempo real, lo que permite una supervisión constante de los procesos y la detección de posibles problemas.
- **Herramientas de análisis de procesos:** estas herramientas permiten evaluar y optimizar los flujos de trabajo y procesos dentro de la Administración Judicial Electrónica para identificar cuellos de botella y áreas de mejora.

- **Sistemas de encuestas y comentarios de usuarios:** la retroalimentación de los usuarios es esencial para evaluar la satisfacción y la eficacia de la justicia digital. Las encuestas y sistemas de comentarios proporcionan información valiosa.
- **Herramientas de seguimiento de proyectos:** si se implementan proyectos relacionados con la Justicia Digital, las herramientas de seguimiento de proyectos ayudan a evaluar el progreso, los plazos y el cumplimiento de los objetivos.
- **Herramientas de seguridad y auditoría:** la monitorización de la seguridad es fundamental en la Justicia Digital, y las herramientas de seguridad y auditoría ayudan a garantizar que los datos y sistemas estén protegidos.
- **Plataformas de transparencia y datos abiertos:** promueven la transparencia en la Justicia Digital. Se pueden implementar plataformas que proporcionen acceso público a datos y documentos judiciales.



REFERENCIAS INTERNACIONALES DE HERRAMIENTAS DE MONITORIZACIÓN DE LA JUSTICIA DIGITAL:



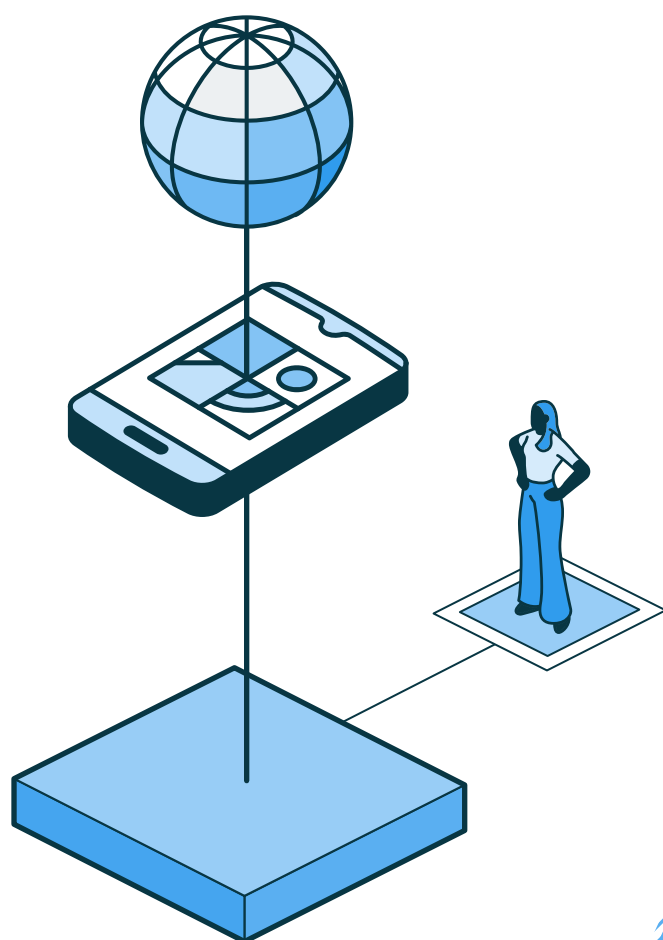
Argentina: el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos ha implementado un sistema de datos abiertos de la justicia que muestra de forma pública todos los indicadores relevantes de justicia que permiten monitorizar su desempeño¹¹⁶.



Chile: el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos ha implementado la solución **ConectaJusticia**¹¹⁷, que posibilita la participación ciudadana en aspectos relevantes del funcionamiento de la justicia, a través de la realización de encuestas en línea. El objetivo de este servicio era disponer de datos útiles sobre el sistema judicial durante la pandemia ocasionada por el Covid-19.

116. Portal de Datos de Justicia/Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Argentina.

117. ConectaJusticia/Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Chile.



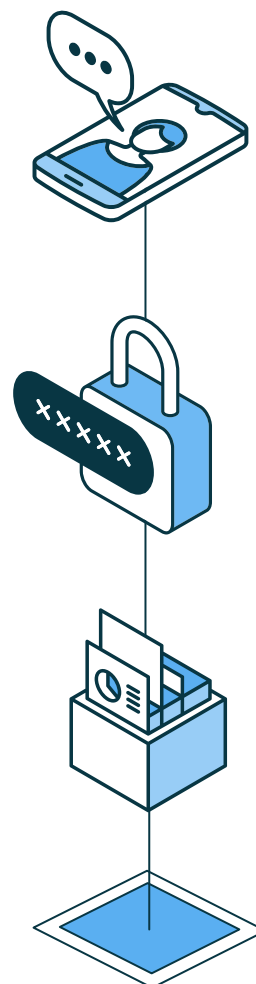
4.19

Plataforma ODR (*Online Dispute Resolution*)

La plataforma ODR (*Online Dispute Resolution*) es una plataforma tecnológica que **permite la resolución de conflictos y disputas de manera digital, generalmente a través de internet**. Estas plataformas utilizan herramientas y recursos tecnológicos para facilitar la comunicación, la negociación y la toma de decisiones en disputas legales o comerciales que no tienen un alto nivel de complejidad jurídica.

Entre los principales componentes tecnológicos de la plataforma ODR, se encuentran los siguientes:

- **Portal de acceso:** proporciona a los usuarios un punto de acceso en línea a la plataforma ODR, donde pueden crear cuentas, presentar disputas y acceder a recursos relacionados con la resolución de conflictos.
- **Sistema de presentación de disputas:** permite a los usuarios presentar sus disputas en línea, proporcionando información sobre el conflicto, las partes involucradas y los documentos relevantes.
- **Comunicación en línea:** ofrece herramientas de comunicación en tiempo real, como chat en vivo, correo electrónico o mensajes internos, que permiten a las partes y a los mediadores interactuar y negociar de manera eficiente.
- **Sistema de negociación asistida:** proporciona una plataforma para la negociación asistida por tecnología, lo que puede incluir el ofrecimiento de sugerencias y soluciones basadas en datos y algoritmos.
- **Sistema de resolución de conflictos:** incluye opciones para que las partes resuelvan sus disputas de manera colaborativa, con la asistencia de mediadores o a través de la toma de decisiones basada en algoritmos.
- **Seguridad y privacidad:** garantiza la seguridad y la privacidad de la información y los documentos relacionados con la disputa, a menudo utilizando cifrado y medidas de seguridad avanzadas.
- **Registro de actividad y documentación:** registra todas las interacciones y transacciones realizadas en la plataforma, lo que puede ser útil en caso de que sea necesario documentar el proceso de resolución de disputas.



- **Panel de administración:** proporciona a los administradores de la plataforma las herramientas necesarias para supervisar el funcionamiento, gestionar usuarios, mediar en disputas si es necesario y brindar asistencia.
- **Bases de datos y análisis de datos:** almacena y gestiona datos relacionados con las disputas, lo que permite el análisis y la generación de informes sobre tendencias y resultados.
- **Notificaciones y recordatorios:** envía notificaciones y recordatorios a las partes involucradas sobre plazos, eventos y próximas acciones a tomar en el proceso de resolución de disputas.
- **Documentación y acuerdos digitales:** permite la creación y firma de acuerdos y documentos legales de manera digital, lo que simplifica el proceso de finalización de una disputa.



REFERENCIAS INTERNACIONALES DE PLATAFORMA ODR:



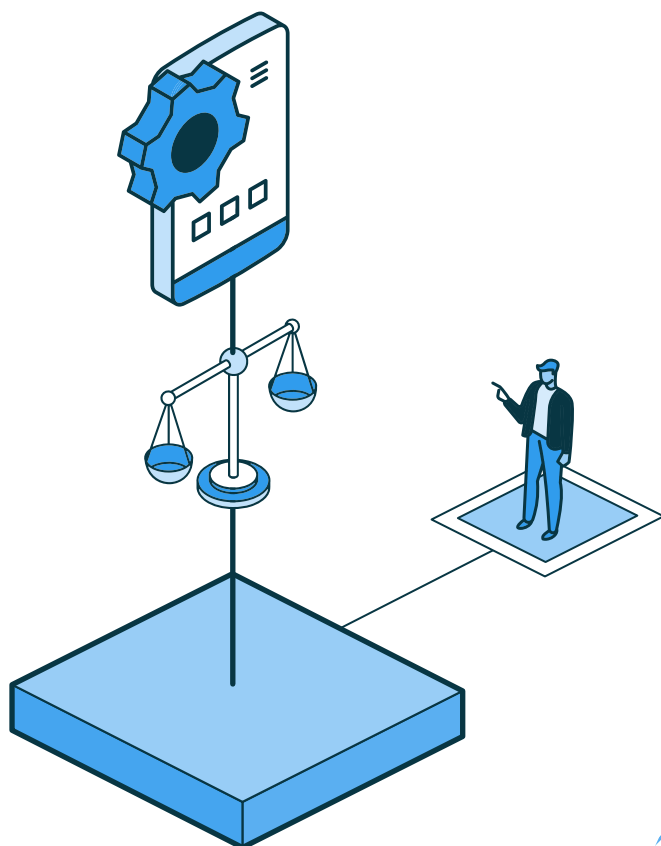
Unión Europea: la Comisión Europea ha puesto en marcha una nueva plataforma para ayudar a los consumidores y a los comerciantes a resolver litigios relativos a compras hechas en Internet¹¹⁸.



Argentina: el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Argentina lanzó una prueba piloto de un sistema de mediación comunitaria en línea¹¹⁹.

118. *Online Dispute Resolution*/Comisión Europea.

119. *Mediación comunitaria online*/Gobierno de Argentina.



4.20

Plataforma de jurisprudencia

La Plataforma de jurisprudencia se compone de un conjunto de **herramientas tecnológicas que facilitan a los jueces y magistrados la búsqueda e identificación de sentencias judiciales emitidas anteriormente relacionadas con el caso que se está juzgando**. Estos sistemas pueden adoptar dos estrategias:

- **Estrategia proactiva:** el sistema trabaja de forma proactiva y autónoma localizando jurisprudencia relacionada que podría ser aplicable en función de la información disponible del proceso judicial que se está enjuiciando. Una vez identificada, dicha jurisprudencia se pone a disposición del usuario para que este decida si le es útil o no.
- **Estrategia reactiva:** es el propio usuario el que realiza una búsqueda de la jurisprudencia aplicable al caso. Para ello, se apoya en herramientas tecnológicas que le permiten realizar una búsqueda inteligente que facilite su labor.

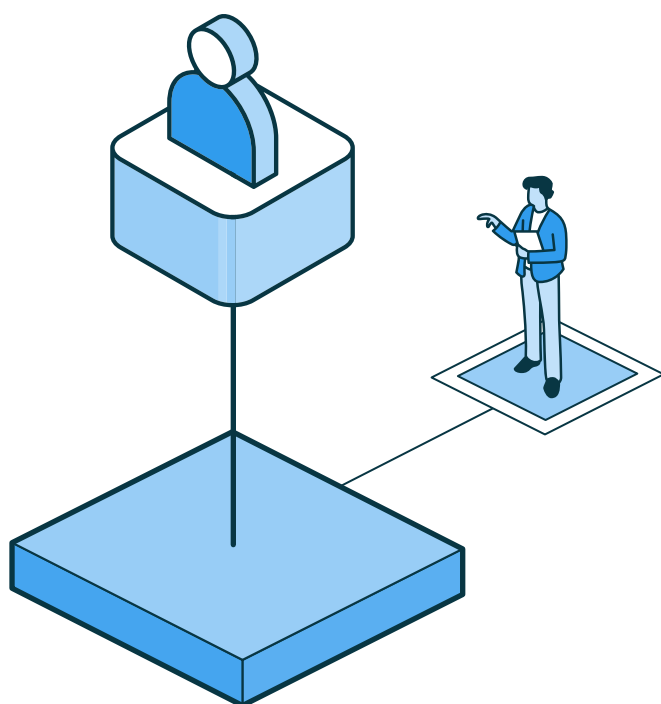
La jurisprudencia puede estar almacenada en un único repositorio de información o distribuida entre varios, por lo que es necesario identificar las **fuentes fiables de datos** como, por ejemplo, el **Data lake judicial** que almacena todos los datos de la Administración de Justicia en bruto o la **plataforma de archivo electrónico** que es el repositorio digital en el que se encuentran almacenados todos los expedientes judiciales electrónicos y sus documentos asociados una vez que el proceso judicial ha concluido.

Una vez realizada la identificación de los repositorios de jurisprudencia, es necesario dotarlos de estructuras de metadatos que faciliten la búsqueda mediante la identificación, clasificación y contextualización de la información asociada a cada documento. Además, es necesario que la plataforma de jurisprudencia sea interoperable con los repositorios de datos. Para ello, se emplea el **Hub de interoperabilidad** como infraestructura tecnológica que posibilita el uso compartido de servicios.

Posteriormente, es necesario definir las herramientas tecnológicas que posibilitarán la búsqueda ágil de la información. Por un lado, están las **búsquedas predictivas**, herramienta asociada a una estrategia reactiva, que **actúa una vez que el usuario haya iniciado la búsqueda de información** y que, conforme a las palabras que va escribiendo, es capaz de proponerle al usuario sugerencias de jurisprudencia relacionadas con la consulta realizada.

Otra alternativa sería la **búsqueda inteligente**, también asociada a una estrategia reactiva. Esta modalidad **permite realizar búsquedas en lenguaje natural**, las cuales, una vez analizadas, permiten proponer nuevas búsquedas asociadas a la información que conoce el buscador.

Por último, sería posible el uso de un **sistema de IA que, de manera independiente, podría proponer al usuario la jurisprudencia aplicable** al caso en función de los datos del procedimiento judicial. Este sistema estaría asociado a una estrategia proactiva. No obstante, hay que tener en cuenta que la IA está en un proceso de evolución constante, ofreciendo de forma continua nuevas funcionalidades y posibilidades que también se podrán aplicar a esta plataforma.



4.21

Sistema de gestión de recursos humanos y materiales

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA SE COMPONE DE UN **CONJUNTO DE HERRAMIENTAS QUE PERMITEN GESTIONAR DE MANERA EFICIENTE LOS RECURSOS HUMANOS. PRINCIPALMENTE, ESTO ABARCA A LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA Y RECURSOS MATERIALES QUE SON LOS BIENES Y ACTIVOS DE ESTA ADMINISTRACIÓN EN EL ÁMBITO DEL SISTEMA JUDICIAL. EL OBJETIVO DE ESTE SISTEMA ES GARANTIZAR LA DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS Y SU USO EFECTIVO PARA RESPALDAR LAS OPERACIONES DEL SISTEMA JUDICIAL Y ASEGURAR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS JUDICIALES DE CALIDAD.**

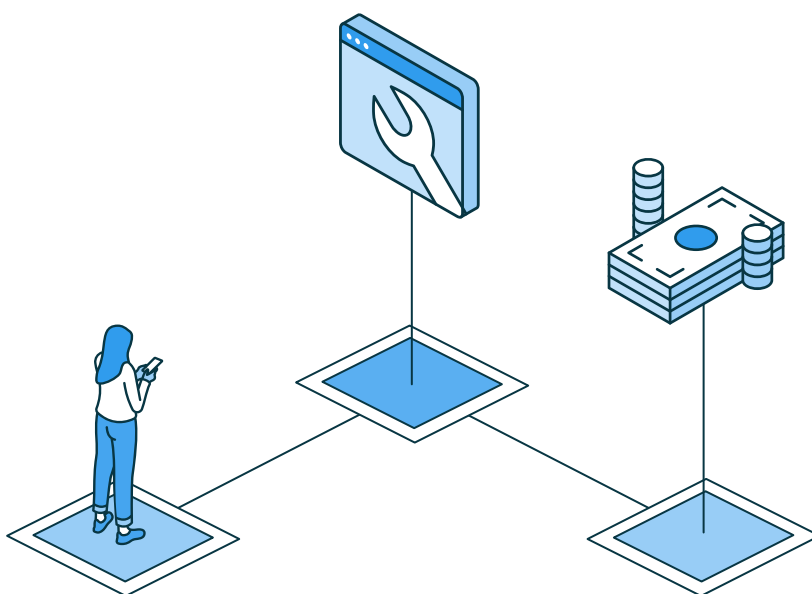
Los principales componentes tecnológicos de este sistema son los siguientes:

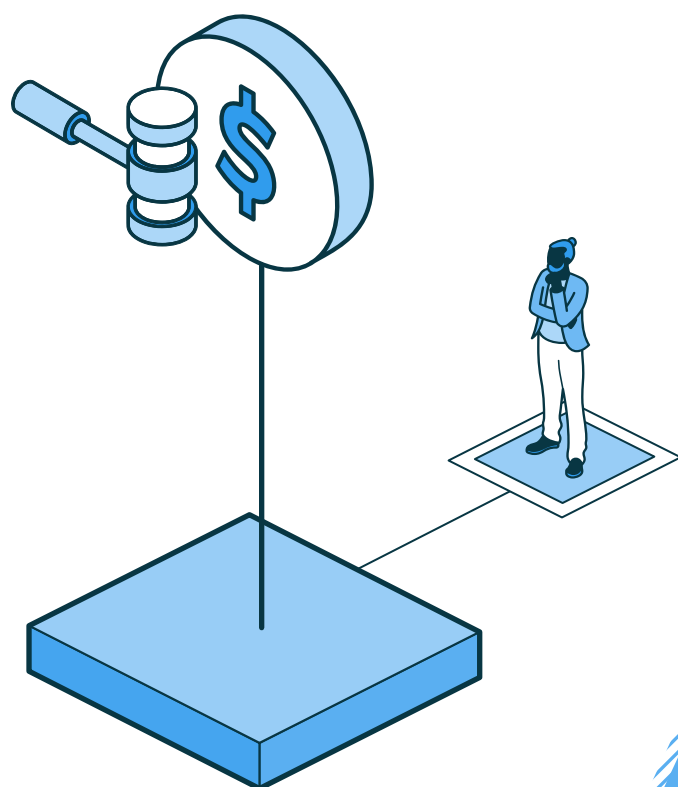
- **Base de datos del personal:** un sistema de gestión de recursos humanos generalmente incluye una base de datos centralizada que almacena la información personal y laboral de todos los empleados, incluyendo detalles como su nombre, dirección, información de contacto, historial de empleo y calificaciones.
- **Sistema de gestión de nóminas:** un componente esencial para la administración de salarios y beneficios. Este módulo calcula y genera nóminas, incluyendo deducciones y retenciones fiscales.
- **Gestión de horarios y turnos:** permite la programación y seguimiento de los horarios y turnos de trabajo de los empleados. Esto puede incluir el registro de horas trabajadas y la asignación de turnos.
- **Gestión de ausencias y vacaciones:** permite a los empleados solicitar y gestionar sus ausencias, vacaciones y licencias, y proporciona a los supervisores la capacidad de aprobar o rechazar dichas solicitudes.
- **Gestión de desempeño:** facilita la evaluación y el seguimiento del desempeño de los empleados, lo que incluye la configuración de objetivos, revisiones de desempeño y retroalimentación continua.
- **Portal de autoservicio para empleados:** ofrece a los empleados acceso en línea para actualizar su información personal, presentar solicitudes de ausencia, consultar nóminas y acceder a documentos importantes.
- **Gestión de bienes y activos:** es un módulo que rastrea y administra activos materiales, como equipos de oficina, vehículos y edificios. Puede incluir funciones de mantenimiento preventivo y programación de reemplazo.
- **Inventario y suministros:** lleva un registro de los suministros, materiales y equipos necesarios para el funcionamiento de la Administración de Justicia y facilita la reposición de existencias.

- ▶ **Integración de sistemas:** debe integrarse con otros sistemas utilizados en la Administración de Justicia, como sistemas de gestión de casos, sistemas de seguimiento de expedientes, sistemas de comunicación, entre otros.

Sería muy positivo que el sistema de gestión de recursos humanos y materiales estuviera integrado con los sistemas internos de la Administración de Justicia como dato maestro de metadatos del usuario, tales como el nombre, el órgano en el que trabaja, el colectivo, etc. De esta forma, la actualización de los datos laborales de los usuarios de la Administración de Justicia se propagará de forma automática en todas las aplicaciones, evitando tareas manuales de concesión y negación de permisos en las diferentes aplicaciones.

- ▶ **Análisis y generación de informes:** permite generar informes y analizar los datos de recursos humanos y materiales para tomar decisiones basadas en datos, así como evaluar el rendimiento.
- ▶ **Gestión de suministros y adquisiciones:** facilita la gestión de adquisiciones, desde la solicitud y aprobación de compras hasta el seguimiento de entregas y facturación.
- ▶ **Planificación de recursos humanos:** incluye herramientas para la planificación de personal a largo plazo, lo que ayuda a garantizar que se cuente con suficiente personal para atender las necesidades de la Administración de Justicia.
- ▶ **Gestión de recursos financieros y presupuestos:** contiene funcionalidades que permiten realizar la planificación financiera de la Administración de Justicia, así como diseñar presupuestos y controlar el estado de ejecución de estos en tiempo real.





4.22

Sistema de subastas judiciales

El sistema de subastas judiciales en línea es una plataforma digital que **facilita la realización de subastas judiciales de bienes muebles e inmuebles de manera electrónica**. Estos portales permiten a los tribunales, las autoridades judiciales y los usuarios interesados participar en subastas de manera eficiente, transparente y segura.

El sistema de subastas judiciales **mejora la transparencia de las subastas y su accesibilidad**, posibilitando a los ciudadanos tomar parte en las mismas sin tener que acudir presencialmente al juzgado para su celebración. Además, también produce sinergias positivas para la Administración de Justicia ya que participa un mayor número de personas, dando lugar a un mayor número de pujas y, por tanto, permite obtener un mayor precio de remate del bien, mejorando el rendimiento económico de los bienes subastados.

Los componentes tecnológicos comunes de un portal de subastas judiciales en línea incluyen:

- **Portal de acceso público:** un sitio web público que permite a los usuarios buscar, visualizar y acceder a la información sobre las subastas judiciales disponibles. Los usuarios pueden navegar por las subastas programadas, ver detalles de los bienes en venta y obtener información sobre los procedimientos de subasta.
- **Portal de registro:** los usuarios interesados en participar en subastas deben registrarse en el portal. Este componente gestiona el proceso de registro y verifica la identidad de los usuarios. Se emplea preferentemente un sistema de identidad digital basado en un certificado sobre una infraestructura de clave pública.
- **Catálogo de subastas:** proporciona una lista detallada de las subastas judiciales disponibles, incluyendo información sobre los bienes en venta, las fechas y horas de las subastas, así como otros detalles relevantes.
- **Herramientas de búsqueda:** permite a los usuarios buscar subastas específicas según criterios, como ubicación, tipo de bienes, fecha y otros filtros.
- **Sistema de licitación:** facilita la presentación de ofertas en línea por parte de los licitadores interesados. Los licitadores pueden realizar ofertas en tiempo real durante la subasta.
- **Integración de medios de pago:** permite a los licitadores realizar pagos en línea para garantizar sus ofertas, así como gestionar los depósitos y pagos relacionados con la subasta. Se puede interconectar la **gestión dineraria** con el sistema de subastas judiciales.
- **Integración con el sistema de gestión de casos:** permite transmitir los datos, metadatos y documentos relacionados con la subasta y el caso judicial específico al que pertenece.

- **Seguridad y protección de datos:** implementa medidas de seguridad para proteger la integridad de las subastas y garantizar la privacidad de los datos de los usuarios.
- **Registro de actividad y documentación:** registra todas las interacciones y transacciones realizadas en el portal, lo cual puede resultar útil en caso de disputas o auditorías.
- **Gestión de subastas en curso:** facilita la administración en tiempo real de las subastas en curso, lo que incluye la visualización de ofertas, la gestión de plazos y la extensión de las subastas, si es necesario.
- **Informes y estadísticas:** proporciona informes y estadísticas sobre el rendimiento de las subastas, el comportamiento de los licitadores y los resultados de las subastas anteriores.



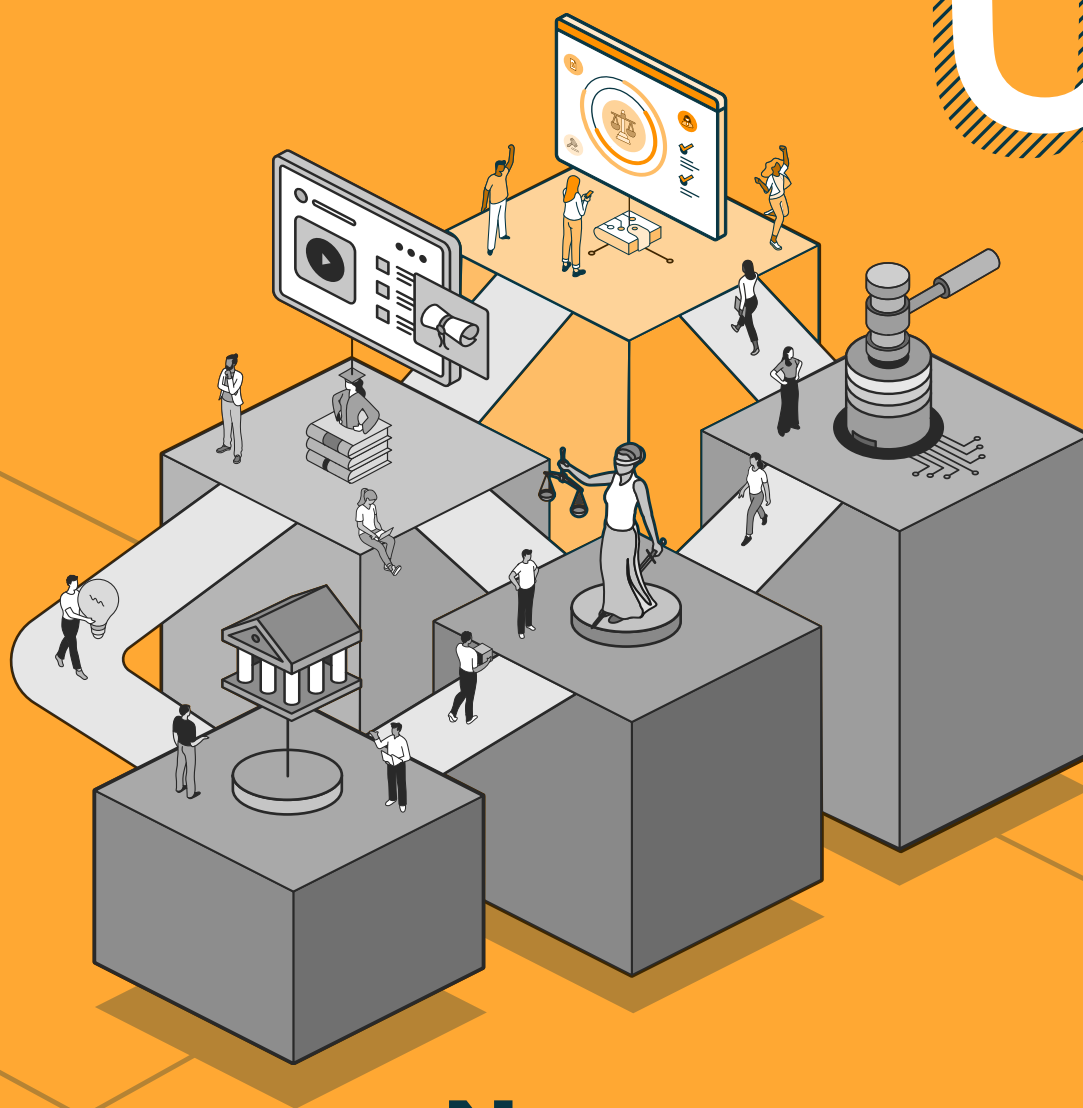
REFERENCIA INTERNACIONAL DEL SISTEMA DE SUBASTAS JUDICIALES:



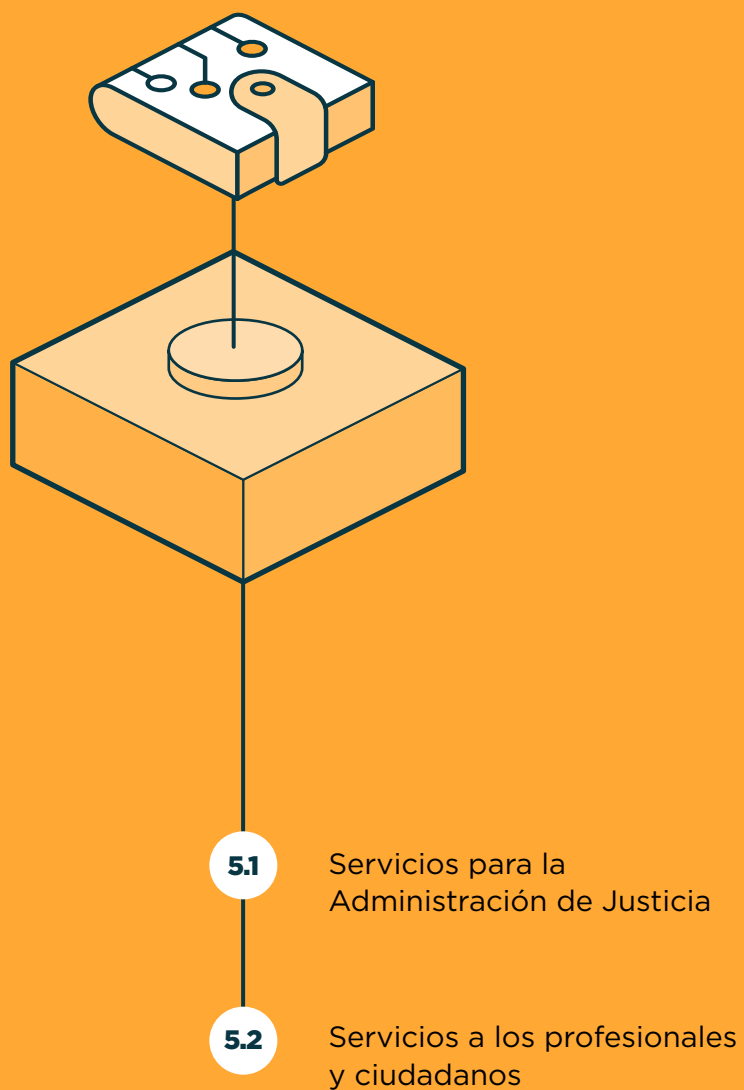
España: la Administración de Justicia dispone de un único portal de subastas que facilita la intervención de los ciudadanos, ya que la forma de realizar el depósito para participar es común tanto para las subastas judiciales como para las administrativas¹²⁰.

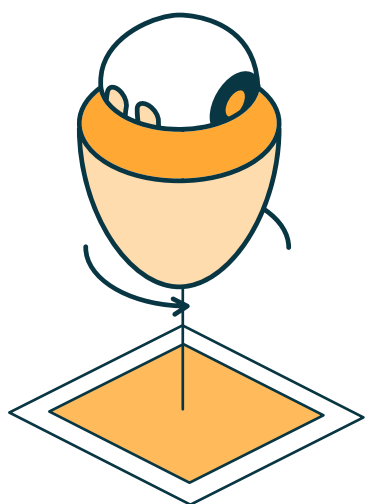
120. Subastas Electrónicas/Ministerio de Justicia de España.

05



Nuevos procesos y servicios digitales





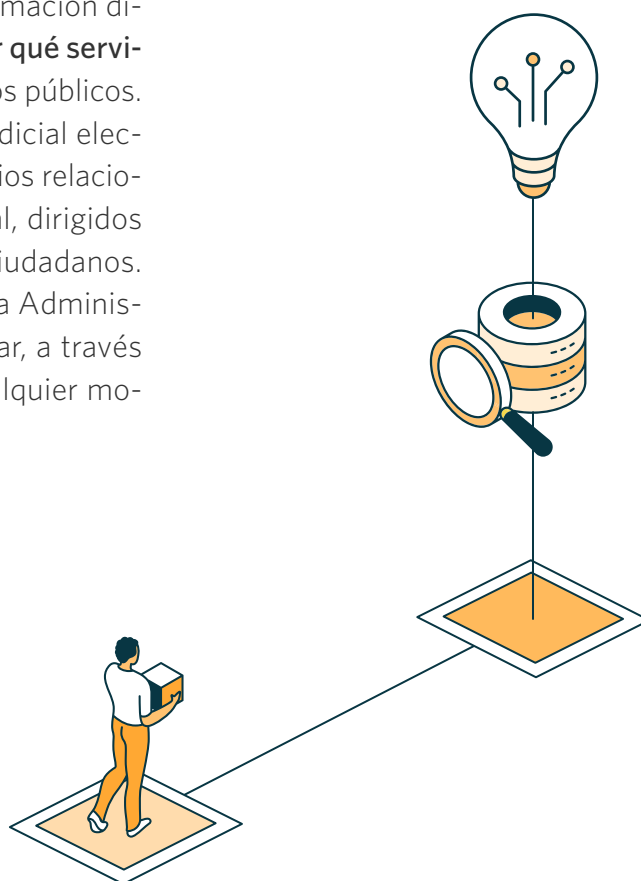
LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA CONSISTE EN MODERNIZAR LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA.

Como consecuencia de ello, se produce un cambio de paradigma en la forma de trabajar de esta Administración, en el proceso judicial y en la relación con los profesionales y ciudadanos. Anteriormente, el funcionamiento de la justicia solía basarse en el empleo del papel, en los medios analógicos y en la presencialidad. **Las infraestructuras y herramientas tecnológicas, vistas anteriormente, han traído una nueva forma de trabajar** tanto internamente dentro de esta Administración como externamente en la forma de relacionarse con los distintos actores. Atendiendo al contexto expuesto, **es necesario adaptar a la era digital los procesos y servicios que ofrece la Administración de Justicia a sus propios usuarios, a los profesionales y los ciudadanos.**

Este cambio, que implica pasar de trabajar en analógico a hacerlo en formato digital, va a requerir el diseño de nuevos procesos y servicios basados en la tecnología. En este punto es importante tener en cuenta que la implementación de las infraestructuras y herramientas tecnológicas supone una nueva forma de trabajar que mejora la agilidad, eficiencia, eficacia, transparencia y accesibilidad de la justicia.

EL DISEÑO DE LOS NUEVOS PROCESOS Y SERVICIOS DIGITALES REQUIERE PENSAR QUÉ FUNCIONALIDADES TENDRÁN LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA Y LOS PROFESIONALES Y CIUDADANOS QUE SE RELACIONEN CON ELLA Y CÓMO VAN A TRABAJAR DICHS EMPLEADOS PÚBLICOS DENTRO DE ESTA ADMINISTRACIÓN. A MODO DE EJEMPLO, EL PROCESO JUDICIAL TRADICIONAL REQUERÍA QUE UN EMPLEADO PÚBLICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA TRASLADASE LA DOCUMENTACIÓN EN PAPEL DEL EXPEDIENTE DEL ARCHIVO DEL JUZGADO A LA SALA DE AUDIENCIAS CUANDO SE IBA A CELEBRAR LA AUDIENCIA. CON LA TRAMITACIÓN JUDICIAL ELECTRÓNICA, ESTA ACCIÓN YA NO SE LLEVA A CABO Y, POR TANTO, ES NECESARIO PENSAR CÓMO SE VA A TRABAJAR EN EL MARCO DEL PROCESO JUDICIAL ELECTRÓNICO Y QUÉ NUEVA FUNCIÓN DENTRO DE ESTE PROCESO VA A DESEMPEÑAR EL EMPLEADO PÚBLICO QUE ANTES DESPLAZABA LA DOCUMENTACIÓN EN PAPEL Y QUE AHORA VA A REALIZAR UN TRABAJO CON UN MAYOR VALOR AÑADIDO.

Esta dimensión del proceso de transformación digital de la justicia consistirá en **repensar qué servicios digitales** se ofrecen a los empleados públicos. Estos servicios facilitarán el proceso judicial electrónico y otros servicios complementarios relacionados con la tramitación judicial digital, dirigidos tanto a los profesionales como a los ciudadanos. Gracias a ello, podrán interactuar con la Administración de Justicia desde cualquier lugar, a través de cualquier dispositivo móvil y en cualquier momento del año.





HISTORIAS DE USUARIOS SOBRE NUEVOS PROCESOS Y SERVICIOS DIGITALES



Lucia:
ciudadana



Francisco:
funcionario de registro



Antonio:
abogado



Justo:
juez



Laura:
letrada de la Administración de Justicia.

HISTORIA: TENEMOS UN PROBLEMA Y VAMOS A LOS JUZGADOS

Lucia tiene alquilado un apartamento a una empresa que se dedica a la manufactura de camisetas. Gracias a estos ingresos, complementa su pensión de jubilación, lo que le permite llevar una vida digna. **Los problemas comenzaron cuando la empresa dejó de realizar los pagos mensuales** y, lo que es más preocupante aún, dejó de responder a sus llamadas y correos electrónicos.

Muy preocupada, Lucia llamó por teléfono a **Antonio**, su abogado de confianza de toda la vida. Le explicó la situación y su consejo profesional fue interponer una **demanda civil por impago**. Lucia estaba dispuesta a hacerlo, pero se preocupó mucho al saber que Antonio estaría fuera del país durante dos meses. Ella no podía esperar tanto tiempo para iniciar la reclamación judicial. Tras transmitirle esta preocupación, **Antonio la tranquilizó y le informó que podrían realizar todo el proceso de forma digital, sin necesidad de estar en el país**. Antonio le explicó los pasos a seguir:

- El primer paso que Lucia debe dar es otorgarle los **poderes** necesarios a Antonio para que la represente ante los tribunales de justicia. Para ello, Antonio le explicó que tendría que realizar un **trámite a través de una página web**, similar a los que suele hacer, como acceder a los resultados de pruebas médicas, a la banca electrónica, etc. En esa página, deberá realizar el **apoderamiento judicial electrónico**. En este proceso, deberá identificar a Antonio como su representante, y proporcionar una serie de detalles adicionales.
- En segundo lugar, Antonio procederá a recopilar todas las evidencias (contratos, correo electrónico, etc.) que le ha enviado Lucia de forma digital y elaborar la demanda. Una vez que tenga toda la documentación preparada, Antonio **presentará la demanda de forma digital**.

Lucia se queda sorprendida por lo que Antonio acaba de plantearle. “Esto es el futuro, Antonio”, le dice. Ya notablemente más tranquila, acepta todas las indicaciones de Antonio y ambos comienzan a dar los pasos para presentar la demanda.

Antonio, el abogado de Lucia, presenta una demanda por impago de una renta de alquiler de un apartamento. **Antonio se encuentra fuera del país, pero a pesar de esta situación, Lucia le ha pedido que le represente en este caso**. Gracias a los servicios en línea de la justicia, Antonio ha podido presentar la demanda de forma digital y remota.

Durante la llamada de seguimiento de la demanda, Antonio le informa a Lucia que debe realizar un **pago de una tasa correspondiente al tipo de demanda que han presentado**. Lucia se muestra muy agobiada, ya que nunca ha ido a un juzgado y no sabe cómo desenvolverse en estos lugares. Los nervios empiezan a aflorar en

la conversación hasta que Antonio le indica que realizar el pago es algo similar a las páginas de compra en línea que Lucia usa habitualmente. **Solo tiene que acceder a la sede judicial electrónica con su certificado digital y dirigirse a la sección “Mis demandas”.** Una vez allí, seleccionará la única demanda que tiene, la cual está en estado de “pendiente pago tasa judicial”. Una vez que pulse pagar, tendrá que introducir los datos de su tarjeta de crédito para completar el pago. Tras esta explicación, Lucia se muestra más tranquila y confiada en poder llevar a cabo el proceso. En la reunión de seguimiento, Lucia se muestra inquieta por el plazo de resolución de este problema. El abogado le indica que los procedimientos ahora avanzan rápidamente y que el siguiente paso es que le citen para la audiencia en el tribunal. Él está pendiente de **recibir la notificación electrónica, pero Lucía puede consultar el calendario judicial publicado, en el que se muestran las audiencias programadas para los próximos sesenta días.**

Han pasado dos semanas desde la última reunión. Lucia ha consultado el calendario y ha visto que la audiencia está programada para dentro de un mes. Rápidamente llama a su abogado para informarle. Él no puede atenderla en ese momento porque está en una reunión, pero le envía un mensaje de texto diciendo que el proceso marcha bien y que él ha **recibido la notificación electrónica.** Le llamará en unas horas. Lucia espera pacientemente la llamada de su abogado. Este finalmente le realiza una videoconferencia y le informa que ha recibido la notificación de la audiencia judicial y que efectivamente está programada dentro de un mes. Le muestra la contestación a la demanda que han presentado los inquilinos morosos. **A través del visor del expediente judicial electrónico, el abogado abre la contestación a la demanda que han presentado** y le muestra a Lucia su contenido. Según la contestación, el impago se debe a problemas de solvencia de la empresa. Para preparar la próxima audiencia judicial, aprovechan y vuelven a revisar la documentación presentada, como el contrato y los recibos de alquiler pendientes.

Un día antes de la audiencia Lucia llama a Antonio para preguntarle donde se verían en el juzgado. Antonio le indica que no es necesario que vaya al juzgado en persona. Lucia, enfadada, le indica que para ella es muy importante estar en la audiencia para escuchar lo que se dice. Antonio la tranquiliza, explicándole que no tienen que desplazarse físicamente, pero sí deben asistir de forma remota. Le indica que en **el calendario judicial hay un enlace a través del cual puede ver y oír lo que ocurre en la audiencia judicial.** “¿Cómo si fuera YouTube?”, pregunta

Lucia, incrédula. “Exactamente igual,” le replica Antonio. Es más, Antonio le indica a Lucia que él sigue fuera del país y que asistirá a la audiencia de forma remota. “Esto parece de ciencia ficción, Antonio,” dice Lucia, “¿De verdad funciona así?” Antonio se ríe y la anima asegurándole que sí.

Llega el día de la audiencia. Lucia se conecta con su teléfono móvil a través del enlace publicado en el calendario de audiencias. “Qué fácil,” murmulla. En principio aparece una pantalla en negro, pero en un momento determinado, se muestran todas las partes en la audiencia judicial y, para su tranquilidad, está Antonio presente. El semblante tranquilo de Antonio le da confianza. Se inicia la audiencia y, tras cuarenta y cinco minutos, la audiencia finaliza, a la espera de la deliberación de la jueza.

Han pasado diez días desde la audiencia judicial. Lucia, algo nerviosa llama a Antonio. Él ya está de vuelta en el país, por lo que le sugiere que pase por su despacho. Una vez ahí, Antonio le muestra el portal de estadística judicial. En él se puede ver el plazo medio de resolución de cada tipo de actuación judicial. Antonio saca un calendario y, con base en la información proporcionada por el portal, le indica a Lucia que en un par de días deberían tener ya un veredicto. Luego siguen comentando sobre la audiencia judicial. Lucia se muestra indignada con las pruebas presentadas por la otra parte y le indica a Antonio que eran falsas y sin sentido. Tras unos minutos, se disponen a despedirse hasta que Antonio recibe una notificación electrónica del juzgado. Acaba de llegar la sentencia. Antonio empieza a leerla y, tras unos minutos que a Lucia se le hacen eternos, levanta los ojos de la pantalla y esboza una gran sonrisa. ¡Hemos ganado, Lucia! Los dos estallan en júbilo y lo celebran.

Tras unos minutos de euforia, Antonio le indica que hay que esperar unas horas para poder descargar el certificado de reconocimiento de deuda judicial. Con este certificado, podrá requerir a los acreedores que abonen la deuda o, de lo contrario, se embargarán sus bienes. No obstante, esto no lo podrán hacer de inmediato, ya que sus acreedores deben recibir la notificación de la sentencia. La cara de Lucia se torna apagada: “Pero Antonio, si esta gente no responde ni el teléfono, ni lee los correos, ¿cómo le van a notificar, especialmente sabiendo que la audiencia judicial salió mal?” Antonio vuelve a tranquilizar a Lucia y le indica

que el abogado de sus acreedores tiene unos días para recoger la notificación. Si no lo hace en ese tiempo, la notificación se **publicará en el tablón edictal del juzgado**. Una vez publicada en este tablón, en diez días se darán por notificados y podrán continuar con el proceso de reclamación de deuda.

Pasados unos días, Antonio le envía a Lucia una factura por sus honorarios hasta la fecha, que incluyen el asesoramiento, la preparación de la demanda y la representación. Lucia llama a Antonio para comentarle que la factura le parece un poco elevada, especialmente considerando lo que ya han pagado de tasas judiciales. Antonio le explica a Lucia los trámites y el trabajo realizados, así como el ahorro generado al no tener que desplazarse físicamente, lo cual no ha repercutido a su clienta. Durante la charla, Antonio le comenta a Lucia que este tipo de trámites se suelen gestionar mediante la mediación o resolución alternativa de conflictos, siempre y cuando hay voluntad por ambas partes. Esto resulta más ágil y económico, pero requiere que ambas partes estén dispuestas a seguirlo. Dado lo beligerante de la situación, este caso no era adecuado para la conciliación.

HISTORIA: NUEVA EN EL JUZGADO

Laura es una letrada de la Administración de Justicia que acaba de llegar al juzgado. **Viene de un juzgado en el cual todo se tramitaba en papel y en este nuevo juzgado le han informado que se gestiona todo digitalmente.** Una buena señal es que lo primero que le han entregado es una **tarjeta criptográfica con un certificado digital, para que firme todo lo necesario** y se olvide del bolígrafo.

Debe completar la información administrativa sobre su nuevo destino, por lo que se dirige a las oficinas de administración de su juzgado. Allí le indican que debe acceder al **sistema de gestión de recursos humanos y materiales con su certificado digital para realizar todos los trámites, como solicitar las vacaciones o consultar su nómina.**

Lucia les comenta que, con el cambio de destino, también ha cambiado su domicilio. En este caso, también le indican que actualice sus datos personales. Solo lo tendrá que hacer en un único sitio y, una vez actualizado, el nuevo domicilio se registrará automáticamente en todos los sistemas que lo requieran.

El funcionario de la oficina realiza una serie de trámites para formalizar la toma de posesión de Lucia y los registra en el sistema. Lucia, curiosa, le pregunta para qué se introducen tantos datos. El funcionario le comenta que el **sistema proporciona información en tiempo real sobre la estructura de cada juzgado, incluyendo los puestos vacantes, las bajas médicas o las vacaciones de los empleados**. Esto le permite levantar alertas o tomar medidas de oficio para solucionar un posible conflicto, como la coincidencia de vacaciones del personal de juzgado o la ausencia de un juez por baja médica. “Esto está muy bien”, indica Laura, a lo que el funcionario le responde que están esperando integrar estos datos en la estadística de cada juzgado para identificar dónde hacen falta refuerzos, etc.

Es lunes, su primer día, y Laura está hablando con el personal de registro. Al notar que hay muy poco papel, pregunta extrañada: “¿Cómo lo hacéis?” **Francisco**, un funcionario con mucha experiencia en el juzgado y que ha sido parte del proceso de transformación, le cuenta todo: “Antes teníamos grandes carros para llevar cajas de papel de un lado a otro. Ahora, casi todo se presenta digitalmente y el uso de papel es casi residual”. Lucia aprovecha a mirar por encima del mostrador del registro y se extraña de que no haya nadie haciendo cola, ni en la propia sala. Al notar su expresión de sorpresa, Francisco le comenta: “Sí, es una desventaja de la digitalización, ya no vemos a nadie. **Casi todo el mundo nos presenta la documentación a través de internet** y, cuando viene alguien en persona, casi nos peleamos por atenderlo.”

“Mira”, le indica Francisco a Laura, “el otro día llegó una demanda por impago de una renta de alquiler. **La presentaron digitalmente y el propio sistema de registro le asignó al abogado un número de registro con la fecha y la hora de la presentación**. Esta demanda se ha enviado directamente al reparto y se ha asignado al Juzgado nº 4 para su tramitación”. Francisco le enseña una **pantalla a Laura en la que se ve el estado de la demanda en cada fase, así como la fecha y la hora en que ha pasado por cada una de ellas**. En cuestión de minutos, la demanda ha pasado del registro a tramitación. Laura se frota los ojos y exclama: “¡Pero cómo es posible, Francisco! En mi anterior juzgado, podrían pasar días hasta que el papel llegara al juzgado”. “Bueno, Laura, hay aspectos en este sistema que no siempre hacen que todo sea tan rápido. En la contestación a la demanda podemos ver que han presentado la respuesta en papel. Esto ha requerido un poco más de

tiempo”, le dice Francisco mientras señala la pantalla. Después agrega: “En este punto, hemos **registrado el papel presentado y hemos tenido que digitalizar y catalogar los documentos que componían el escrito**. En estas cosas, se nos va más tiempo y se genera más papel que tenemos que llevar al archivo físico. Menos mal que estos casos son pocos y cada vez nos llegan menos.”

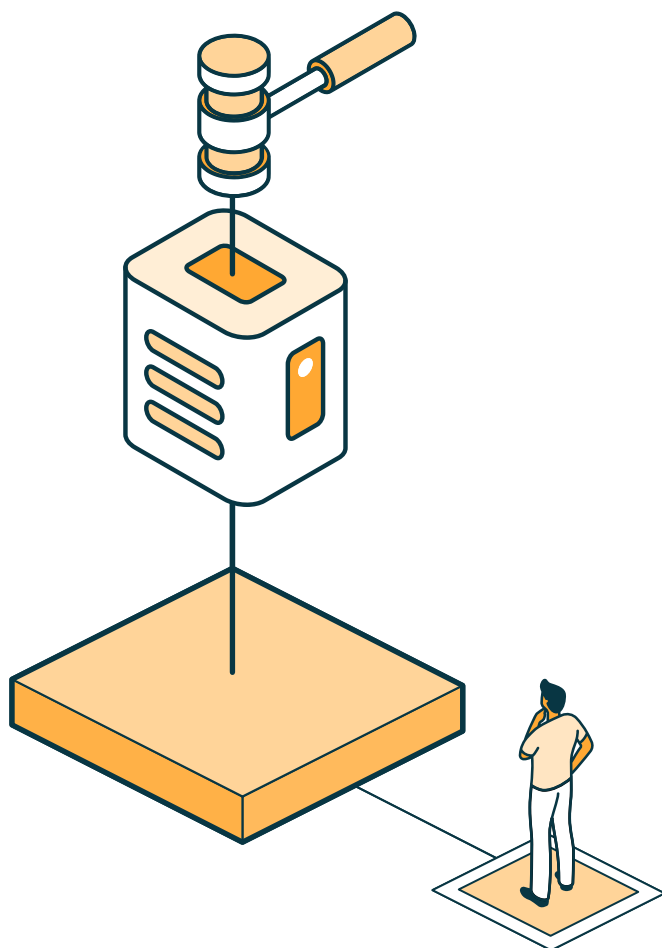
Laura le pide a Francisco que le explique cómo sigue la **tramitación**. Francisco le cuenta que **el objetivo es que todo lo que se aporte al sistema sea digital o se digitalice, para que toda la tramitación se maneje en formato digital**. De esta forma, **se puede tramitar todo a través del sistema de gestión de casos**. Cada tipo de proceso tiene marcada una serie de hitos procesales. A medida que avanza la tramitación, se puede ver cuántos hitos están pendientes y cuáles son las fases que más trabajo requieren. De esta manera, se puede asignar a más compañeros a las áreas con mayor carga para que no se acumule el trabajo. “Mira, el procedimiento que hemos visto en el registro está aquí,” Francisco le enseña una **vista del expediente en el que figuran todos los documentos del procedimiento**. Laura exclama: “¡Qué bien está que se pueda identificar cada documento, está muy claro!”. Van pulsando cada uno de los documentos y los van visualizando en el lateral. Los documentos que se presentaron en papel también se muestran digitalizados y, además, **se puede seleccionar y copiar el texto, ya que se ha seleccionado como documento con capa de texto y no como imagen**. Francisco, al ver la sorpresa de Laura, sonrío y le dice: “Aún no has visto nada. Mira, estoy tramitando este procedimiento actualmente y ahora tengo que notificar una audiencia judicial a las partes. Vas a ver cómo es. Uno se ha presentado en electrónico y es muy sencillo. **Genero una notificación utilizando la plantilla que tenemos definida, con los datos extraídos de la agenda de señalamientos que Justo, el juez del juzgado, ha actualizado**. Le damos a generar y enviar. Y ya está. Rápido y sencillo.” Laura queda sorprendida y le pregunta: “¿Cómo hacemos con la parte que se presentó en papel?” Francisco le responde que eso es un poco más tedioso. Aunque están preparando una mejora del sistema para que todo se imprima y se envíe de forma centralizada, ahora toca generar el documento y enviar la notificación en papel. “Pero bueno, ahora esto es la excepción y antes era la norma.”, agrega.

Laura le comenta a Francisco que en su anterior juzgado todo se enviaba por correo y que solía ser complicado localizar las direcciones postales de las partes ya que muchas veces no las incluían o estaban incompletas. “¿Cómo lo hacéis aquí?”, le pregunta. “Muy fácil, para esto nos apoyamos en el **sistema de gestión de ejecución de sentencias judiciales**. Aquí tenemos muchos servicios de gran utilidad. Por ejemplo, para el problema que mencionas, si sabemos el nombre de la empresa, **a través de esta plataforma obtenemos su número de identificación fiscal. Con ese número, el sistema consulta automáticamente a varios organismos, como tráfico, hacienda, sanidad, etc.**, para obtener las direcciones asociadas a este número de identificación fiscal.”, contesta Francisco.

“¡Esto es una maravilla!”, se escucha por detrás. Es **Justo**, el juez del juzgado. Laura está maravillada con lo que está viendo y así se lo dice al juez. Justo le responde: “Antes, esto era un caos de papel, gente, llamadas, etc. Pero ahora está todo en silencio, el trabajo está organizado, hasta en las audiencias judiciales. Laura, acompáñame a la sala de audiencias que tengo una en cinco minutos”. Entran en una sala y Laura se sorprende al ver que todo está vacío. Solo hay un técnico preparando una **pantalla y un micrófono**.

“Justo”, le indica Laura, “No hay nadie para la audiencia”. Justo se sonríe y le responde, al señalar la pantalla: “Claro que no. Todos están aquí.” Justo lleva a cabo la audiencia con el equipo que ha preparado el técnico. Va dando la palabra a las partes, revisando la documentación que cada una presenta y va tomando notas en su computadora portátil. Una vez finalizada la audiencia, Justo le pregunta a Laura: “¿Qué te parece?” Laura asiente con la cabeza, mostrando su aprobación. “Esta demanda es por una causa muy habitual últimamente: impagos de rentas. Si me das unos minutos, esbozaré la respuesta y te mostraré el formidable **buscador de jurisprudencia**.”, comenta. “Mira.”, le dice Francisco mientras le enseña la pantalla. “Aquí podemos buscar sentencias similares por temas, palabras, jurisdicción, etc. Para este caso, miras las sentencias que salen y esta, creo, que es muy similar al caso planteado”. Justo guarda la sentencia en su portátil y continúa hablando con Laura.

La letrada está maravillada con lo que ve. Le pregunta a Justo: “¿Con todo esto que tenéis, seréis muy productivos?” Justo le responde que trabaja mucho pero que, **al estar todo organizado y digitalizado, se trabaja de forma muy cómoda y se rinde mucho**. Le comenta: “Mira, te voy a enseñar los **datos de la estadística judicial**. Dice que somos cuatro veces más ágiles tramitando los procedimientos que antes de la implementación del nuevo sistema. Ahora sabemos la fase de todos los procesos judiciales en los que estamos trabajando, y el sistema carga automáticamente los datos en la estadística. Esto nos permite saber cómo estamos, cuáles son las tendencias y cuáles son las actuaciones que podemos llevar a cabo antes de que surja un problema.”

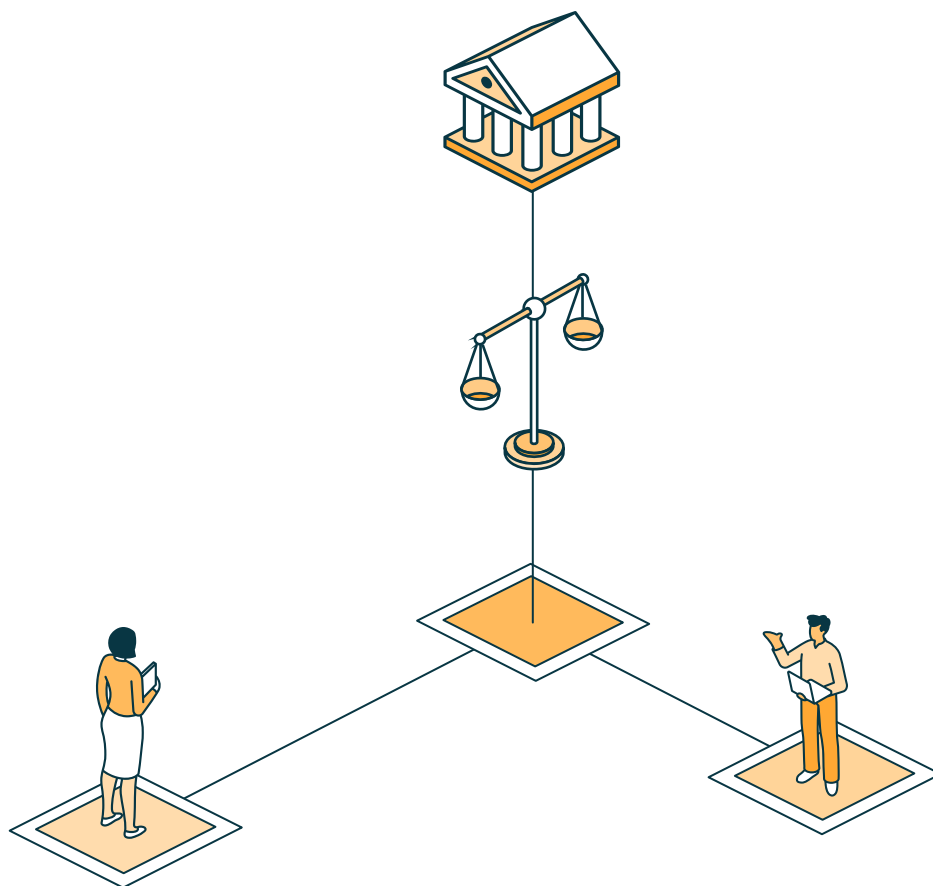


5.1

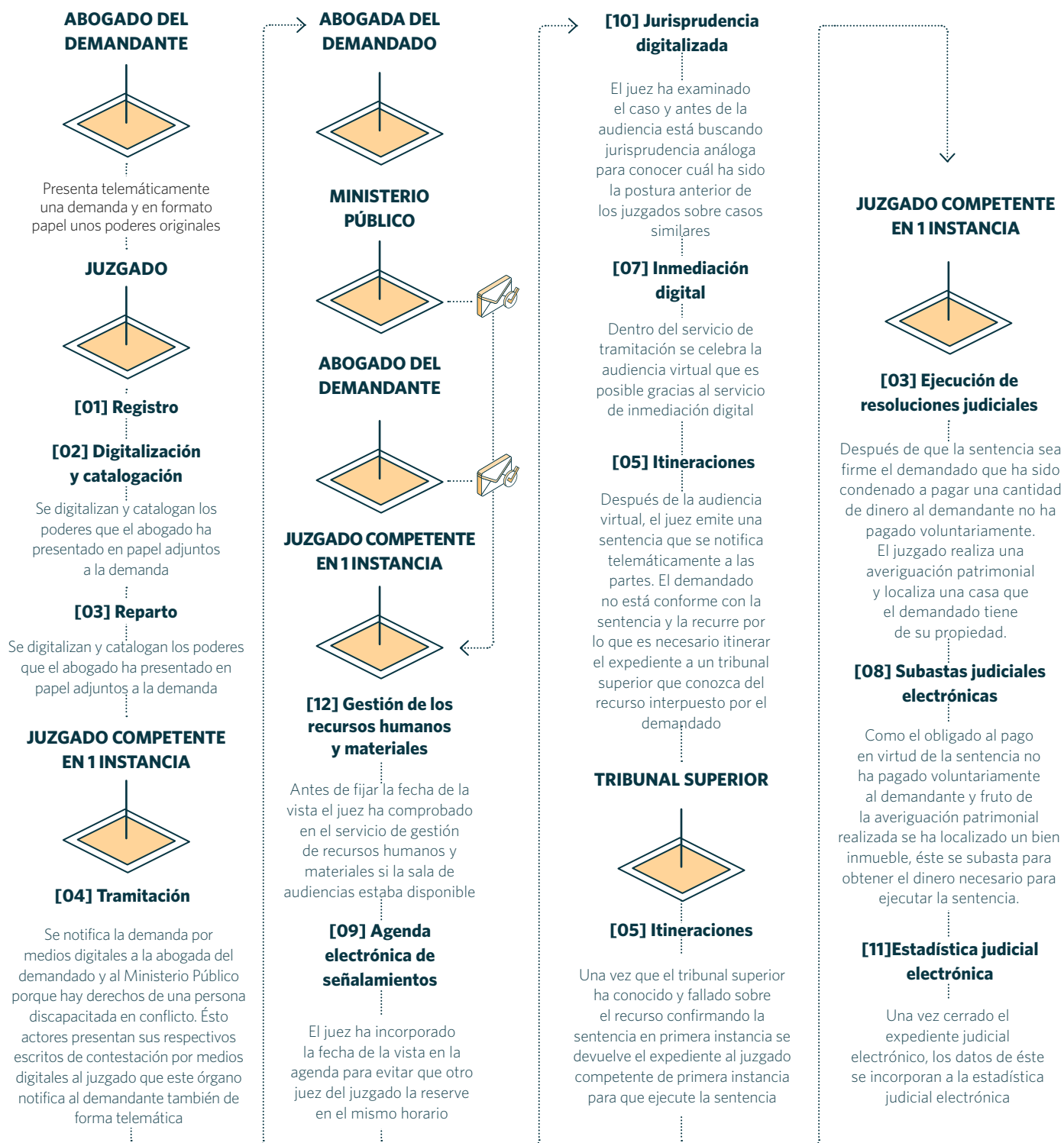
Servicios para la administración de justicia

Dentro de este apartado se engloban todos los servicios ofrecidos a los empleados públicos de la Administración de Justicia, los cuales facilitan el proceso judicial electrónico. Este proceso consiste en la tramitación judicial realizada íntegramente por medios digitales, desde el inicio hasta la finalización del proceso judicial. Además, se contemplan otros servicios digitales complementarios a la tramitación judicial electrónica, que ofrecen a los usuarios funcionalidades adicionales para que todo su trabajo se pueda realizar por medios digitales.

Es conveniente tener en cuenta **que la implementación de nuevos servicios digitales también impactará las normas procesales de cada país que regula el proceso judicial**. Esta regulación está diseñada sobre una concepción de la justicia basada en el empleo de los medios analógicos. Por tanto, es necesario contar con un **marco normativo de las TIC de la justicia** que regule su uso, así como **realizar un análisis detallado de dichas normas procesales para adaptar su redacción al empleo de los medios digitales**. A modo de ejemplo, si se implanta en la Administración de Justicia el servicio de intermediación digital y audiencias virtuales, pero el Código Procesal Civil contempla la necesidad de que las partes comparezcan en la sala de audiencias el día de la vista, se produce una incompatibilidad entre el servicio digital y la norma.



En la siguiente imagen se muestra un ejemplo de cómo los servicios para la Administración de Justicia se pueden aplicar de forma práctica a un proceso civil. Los círculos indican los distintos actores que participan, y las cajas representan los servicios para la Administración de Justicia, de acuerdo con el mapa de la **Guía de Transformación Digital de la Justicia**:



5.1.1 REGISTRO

EL REGISTRO PERMITE A LOS EMPLEADOS JUDICIALES REGISTRAR DIGITALMENTE TODO LO ENTREGADO EN FORMATO ELECTRÓNICO Y FÍSICO, ASÍ COMO LO ENVIADO A PROFESIONALES, CIUDADANOS Y OTROS ACTORES. ESTE SERVICIO DEJA CONSTANCIA DE LA ENTRADA Y SALIDA DE DOCUMENTOS E INFORMACIÓN, REFORZANDO LA SEGURIDAD JURÍDICA DEL PROCESO AL REGISTRAR DE MANERA INALTERABLE LA FECHA Y EL CONTENIDO DE CADA DOCUMENTO, GARANTIZANDO EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS PROCESALES.

Al hablar de este servicio, es importante tener en cuenta que, **dependiendo del país, hay legislaciones reguladoras de las TIC de la justicia que obligan a los profesionales de la justicia y a otros actores públicos que se relacionan con esta Administración a presentar cualquier documento por medios electrónicos.** Por el contrario, **existen otras legislaciones que permiten a dichos profesionales y actores públicos presentar la documentación indistintamente por medios electrónicos o en papel. Lo mismo ocurre con los ciudadanos.** Para evitar la brecha digital y garantizar que puedan interactuar con la Administración de Justicia, se les ofrece la opción de registrar la documentación ante los juzgados por medios digitales o en papel.

Este servicio ofrece a los empleados públicos de la Administración de Justicia las siguientes posibilidades:

- **Registrar la entrada y salida de la información presentada electrónicamente:** los empleados públicos de la Administración de Justicia pueden registrar el momento de la entrada en el juzgado y el contenido de los documentos legales, escritos, pruebas y cualquier otro material relacionado con un caso que se presenta electrónicamente o en papel en el juzgado. Además, también pueden registrar la salida de cualquier información que se envía desde el juzgado a los actores que se relacionan con esta Administración. **Gracias a este registro, se puede verificar que la documentación presentada y la que sale del juzgado cumple con los requisitos de tiempo y forma establecidos por las normas procesales.**
- **Registrar las evidencias electrónicas:** se consideran evidencias electrónicas las pruebas presentadas ante el órgano judicial, que son de naturaleza digital y que, debido a su volumen, tamaño, formato y complejidad, requieren un trato diferenciado en comparación con un documento “estándar” o “normalizado”. En el contexto actual, es cada vez más relevante poder gestionar de forma ordenada, a través de un sistema de información, el acceso a evidencias digitales como discos duros, escuchas telefónicas, volcados de teléfonos móviles, entre otros.

- **Clasificar la información presentada electrónicamente:** los empleados públicos pueden clasificar e indexar la información electrónica presentada en los juzgados en función de su contenido y su relación con el caso. Esto **facilita la búsqueda y recuperación posterior de los documentos**. Esta funcionalidad cobra gran relevancia en la Administración de Justicia, que cada día registra la entrada y salida de una cantidad masiva de documentos. Este servicio permite a los usuarios **localizar la información registrada de forma ágil y eficaz**.
- **Auditar la información que entra y sale de los juzgados y tribunales:** a través de este servicio, la Administración de Justicia puede realizar auditorías de cualquier documento o información presentados electrónicamente. Esta funcionalidad desempeña un papel importante cuando, por ejemplo, una de las partes de un proceso judicial alega haber presentado en tiempo y forma un escrito judicial, pero el juzgado lo ha rechazado al no cumplir con los requisitos formales requeridos por las normas procesales. Para respaldar su decisión y **garantizar el cumplimiento de la legislación procesal, el juzgado puede realizar una auditoría del registro de entrada del documento para verificar si este se entregó en tiempo y forma**.
- **Conocer el estado de situación de las cargas de trabajo de los juzgados y tribunales:** el conocer el número de documentos y el volumen de información que se presenta en cada juzgado, a través del servicio de registro, permite a la Administración de Justicia **saber cuál es el estado de cada juzgado con respecto a su carga de trabajo**. Esta información **permite una mejor asignación de los recursos personales y materiales, teniendo en cuenta el volumen de trabajo**.

5.1.2 DIGITALIZACIÓN Y CATALOGACIÓN

TAL COMO SE HA EXPUESTO AL HABLAR DEL SERVICIO DE REGISTRO, LOS PROFESIONALES, EL RESTO DE LOS ACTORES PÚBLICOS RELACIONADOS CON LA JUSTICIA Y SOBRE TODO LOS CIUDADANOS TIENEN LA POSIBILIDAD DE PRESENTAR EN FORMATO PAPEL LA DOCUMENTACIÓN QUE VAN A REGISTRAR EN EL JUZGADO. LA POSIBILIDAD DE PRESENTAR INFORMACIÓN EN FORMATO FÍSICO PARA SU REGISTRO DEPENDERÁ DE LA LEGISLACIÓN DE CADA PAÍS. ADEMÁS, EXISTE UN HISTÓRICO DE EXPEDIENTES JUDICIALES QUE SE REGISTRARON Y TRAMITARON EN PAPEL CUANDO LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA FUNCIONABA DE FORMA ANALÓGICA. **ESTE SERVICIO RESPONDE A LA NECESIDAD DE TRASLADAR AL FORMATO ELECTRÓNICO Y CATALOGAR TODA LA DOCUMENTACIÓN PRESENTADA EN FORMATO FÍSICO ANTE LOS JUZGADOS Y TRIBUNALES E INCORPORAR DICHA INFORMACIÓN UNA VEZ ESTÉ DIGITALIZADA AL EXPEDIENTE JUDICIAL ELECTRÓNICO.**

- **Digitalizar los documentos presentados en papel:** este servicio permite a los empleados públicos del juzgado convertir los documentos registrados en formato físico a formato digital a través del escaneo de la documentación. Ello permite **trasladar a la esfera digital toda la información presentada en papel, garantizando la seguridad de la información** y evitando los riesgos de pérdida, destrucción o deterioro que pueden ocurrir cuando se utiliza el formato papel.
- **Catalogar los documentos presentados en papel:** una vez realizada la digitalización de la documentación en papel, es necesario catalogar los documentos, es decir, **identificar el contenido de cada documento como, una demanda, un poder de representación**, etc. Esto permitirá a los empleados públicos de los juzgados llevar un control sobre la tipología de la documentación digitalizada y clasificarla para su incorporación al expediente judicial electrónico.
- En este proceso, es fundamental **establecer criterios homogéneos de catalogación mediante la creación de mapas documentales normalizados**, adaptados al iter procesal de los asuntos, que permitan una calificación jurídica adecuada de los escritos, documentos y resoluciones judiciales. Esto garantiza la trazabilidad, integridad y autenticidad del expediente judicial electrónico.
- **Digitalizar los expedientes judiciales iniciados por medios analógicos:** este servicio permite a los juzgados y tribunales digitalizar y catalogar adecuadamente los documentos que componen el expediente judicial de procesos que se iniciaron por medios analógicos, debido a que en el momento de su incoación no existía la Justicia Digital, pero que siguen vigentes en la actualidad. Por ello, este servicio permite digitalizar aquellos expedientes judiciales que se iniciaron por medios analógicos.

Es importante destacar la complejidad que conlleva esta acción. Para facilitar su realización, se mencionan **cuatro principales vías para proceder con la digitalización de los expedientes judiciales antiguos**: la primera vía sería no digitalizar los expedientes judiciales antiguos, la segunda sería digitalizar los expedientes antiguos que estén activos, pero sólo bajo demanda del usuario, la tercera sería digitalizar todos los expedientes judiciales que estén activos y la cuarta digitalizar todos los expedientes judiciales, incluyendo los terminados, con fines de investigación y desarrollo de sistemas de IA que requieran alimentarse de datos reales. **Independientemente de la modalidad que se emplee, es crucial evaluar los costos asociados para garantizar que se elija el escenario más adecuado.**

5.1.3 REPARTO

Después del registro de los escritos judiciales iniciadores que comienzan un proceso judicial, es necesario que el juzgado o tribunal encargado del caso sea asignado atendiendo a unas **normas de reparto de garanticen la asignación imparcial de los casos a los jueces o tribunales disponibles**. Estas normas están diseñadas para garantizar que la asignación de casos sea justa y equitativa, evitando cualquier tipo de favoritismo o sesgo.

PARA GARANTIZAR EL DEBIDO PROCESO JUDICIAL, EL SERVICIO DE REPARTO ASIGNA AUTOMÁTICAMENTE Y DE MANERA ALEATORIA, O EMPLEANDO OTROS CRITERIOS, COMO LA MATERIA O LA ESPECIALIZACIÓN, UN CASO JUDICIAL AL JUZGADO O TRIBUNAL ESPECÍFICO QUE CORRESPONDA, DE ACUERDO CON LAS NORMAS DE REPARTO DE CADA PAÍS. POR TANTO, ES IMPORTANTE CONSIDERAR QUE ESTE SERVICIO DEBE ADAPTARSE A LA LEGISLACIÓN DE CADA PAÍS EN ESTA MATERIA.

Este servicio **permitirá que la justicia funcione de manera eficiente y transparente**. Si no se siguen correctamente las normas de reparto, un juzgado podría recibir un expediente judicial y empezar a tramitarlo, pero si posteriormente se impugna y se comprueba que el reparto fue incorrecto, la tramitación de ese expediente se ralentiza. Eso se debe a que el escrito debe ser reasignado al juzgado correspondiente según las normas de reparto.

Este servicio ofrece las siguientes funcionalidades a los empleados públicos de la Administración de Justicia:

- **Repartir de manera automatizada los escritos judiciales a los juzgados y tribunales que correspondan:** a través de este servicio, los empleados públicos de la Administración de Justicia pueden conocer de manera inmediata cuál es el juzgado o tribunal competente para conocer del caso y remitirle el expediente judicial para su posterior aceptación e incoación.
- **Auditar el correcto reparto de los escritos judiciales:** este servicio registra digitalmente el proceso seguido para la asignación de un expediente a un juzgado u otro, de acuerdo con las normas de reparto. Esta traza digital del reparto proporciona un medio de seguridad y transparencia. Esto es especialmente útil si, por ejemplo, se cuestiona si el juzgado que ha recibido el caso es el que realmente corresponde.
- **Parametrización:** parametrizar los algoritmos de reparto de los órganos judiciales, e incluso, diseñar dichos algoritmos de reparto para que el propio usuario del órgano judicial (con la autorización y permisos pertinentes) pueda definir el algoritmo de reparto deseado sin necesidad de intervención de personal de TIC en el proceso.

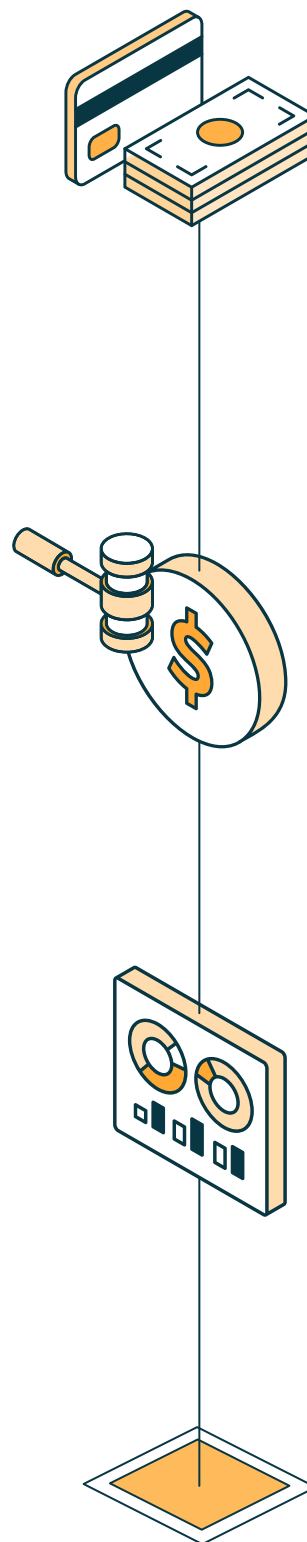
5.1.4 TRAMITACIÓN

UNA VEZ QUE EL EXPEDIENTE JUDICIAL ELECTRÓNICO HA SIDO ASIGNADO AL JUZGADO QUE CORRESPONDE LEGALMENTE DE ACUERDO CON LAS NORMAS DE REPARTO, EL JUZGADO COMPETENTE PROCEDERÁ A CONOCER Y RESOLVER EL CASO. PARA ELLO, DEBERÁ **LLEVAR A CABO LA TRAMITACIÓN JUDICIAL ELECTRÓNICA DEL EXPEDIENTE DESDE EL INICIO HASTA EL FINAL DE DICHO PROCESO. ESTE SERVICIO ABARCA TODAS LAS ACCIONES QUE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DEL JUZGADO QUE CONOCEN DEL CASO DEBEN REALIZAR EN LA ADMINISTRACIÓN, EL SEGUIMIENTO Y EL PROGRESO DEL CASO A TRAVÉS DE MEDIOS DIGITALES.**

Este servicio ofrece las siguientes funcionalidades a los empleados públicos de la Administración de Justicia:

- **Aceptar e incoar el expediente judicial electrónico:** una vez que el expediente ha sido asignado al juzgado correspondiente, los empleados públicos de este juzgado, encargados de su tramitación, pueden aceptar e incoar el procedimiento judicial. Por el contrario, este servicio también permite a los usuarios devolver un expediente si detectan que no les corresponde su conocimiento y enjuiciamiento.
- **Gestionar los documentos judiciales electrónicos:** los empleados públicos del juzgado pueden gestionar los documentos judiciales electrónicos realizando acciones precisas para su tramitación, como su incorporación al expediente correspondiente, la clasificación de los documentos según la fase del proceso judicial al que correspondan, entre otras acciones.
- **Realizar notificaciones y recibir escritos:** los empleados públicos del juzgado pueden comunicarse por medios electrónicos con las partes del proceso judicial, ya sean abogados, el Ministerio Público o los propios ciudadanos que pueden ejercer una acción judicial sin la necesidad de un abogado, entre otros. Este servicio permite a los usuarios del juzgado enviar notificaciones judiciales a las partes del proceso y recibir los escritos judiciales a través del módulo de registro descrito anteriormente, e incorporarlos de manera inmediata al expediente judicial electrónico.
- **Gestionar los plazos procesales del procedimiento judicial:** los empleados públicos del juzgado pueden administrar automáticamente los plazos procesales, incluyendo la programación de audiencias, las fechas límite para la presentación de escritos y la realización de actos procesales. Este servicio permite crear recordatorios de actuaciones de tramitación que deben realizarse en relación con un documento o expediente para evitar que expiren los plazos procesales.

- **Realizar el seguimiento del proceso:** los empleados públicos del juzgado pueden llevar un registro del progreso del caso, incluyendo la programación de audiencias, la revisión de escritos y la emisión de resoluciones.
- **Acceder de forma controlada a los documentos judiciales:** el sistema permite un acceso controlado a los documentos y la información relacionada con el caso. Los jueces, abogados, el Ministerio Público, las partes y otros usuarios autorizados pueden acceder al expediente judicial electrónico por medios digitales.
- **Gestionar las pruebas y evidencias físicas que no se pueden digitalizar:** los empleados públicos del juzgado pueden realizar el seguimiento y gestión de las pruebas físicas presentadas en el marco de un proceso judicial y que no pueden ser digitalizadas, como, por ejemplo, un arma blanca. Estas pruebas se depositan en un almacén físico, pero es necesario que los empleados públicos que están tramitando el caso puedan conocer su referencia y características para poder identificarlas de forma ágil y ponerlas a disposición de las partes o del juez para su examen cuando sea necesario.
- **Analizar el contenido del expediente y emitir la correspondiente resolución judicial:** este servicio permitirá a los jueces acceder de forma ágil al expediente, visualizar los documentos, las pruebas y las grabaciones de audiencias, para contar con la información necesaria para emitir una sentencia. Además, a través de este servicio, los jueces podrán redactar la sentencia y firmarla digitalmente para garantizar su autenticidad.
- **Realizar la auditoría del proceso judicial:** se mantiene un registro de auditoría detallado que rastrea todas las acciones realizadas en el sistema, garantizando la trazabilidad y la transparencia en el proceso judicial.



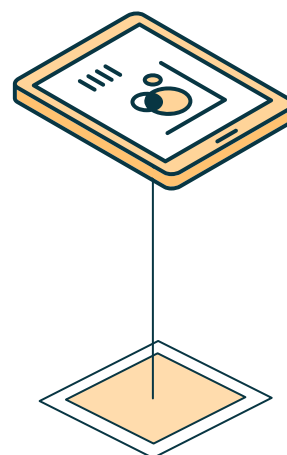
5.1.5 TRASLADO VIRTUAL DE EXPEDIENTES JUDICIALES

El traslado virtual de expedientes judiciales electrónicos consiste en la remisión, por medios digitales, del expediente judicial electrónico entre distintos órganos judiciales y entre estos y el Ministerio Público. El traslado virtual de expedientes judiciales se da cuando un expediente judicial electrónico se envía a un órgano superior para conocer de un recurso o a otro órgano judicial que debe conocer el asunto por razones de competencia o por corresponderle la ejecución de la resolución judicial correspondiente. También se realiza el traslado virtual del expediente desde el órgano judicial al Ministerio Público en aquellos procesos en los que este debe intervenir.

En este servicio, es importante destacar **la relevancia de la interoperabilidad de las TIC**, ya que, si un expediente se traslada entre órganos judiciales o entre estos y el Ministerio Público, si utilizan sistemas de gestión de casos diferentes que no sean interoperables entre ellos, se requerirán tareas manuales para su traslado.

EL SERVICIO DE TRASLADO VIRTUAL DE EXPEDIENTES PERMITE A LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE LOS JUZGADOS ENVIAR, POR MEDIOS DIGITALES, EL EXPEDIENTE JUDICIAL ELECTRÓNICO A OTRO JUZGADO O TRIBUNAL QUE DEBA REALIZAR ALGUNA ACTUACIÓN PROCESAL EN EL MISMO, O AL MINISTERIO PÚBLICO CUANDO DEBA INTERVENIR EN EL CASO. ESTE SERVICIO OFRECE UNA COMPLETA TRAZABILIDAD DEL PROCESO, REGISTRANDO EN TODO MOMENTO EL ÓRGANO JUDICIAL QUE ESTÁ CONOCIENDO DEL CASO CUANDO ESTE SE ELEVA A OTRO JUZGADO O TRIBUNAL Y TAMBIÉN CUANDO SE REMITE AL MINISTERIO PÚBLICO.

Además, se **posibilita que el proceso judicial se lleve a cabo por medios electrónicos de principio a fin**. A modo de ejemplo, si no existiese este servicio, el expediente judicial podría tramitarse electrónicamente durante el tiempo en que el juzgado de primera instancia esté conociendo del caso. No obstante, si se interpusiera un recurso, el expediente se tendría que elevar a un tribunal superior y, sin este servicio, dicha elevación no sería posible, lo que requeriría trasladar el expediente en papel.



Otro aspecto positivo es que este servicio **potenciará la agilidad y eficacia de la Administración de Justicia**, ya que **el traslado virtual de expedientes judiciales electrónicos permite que todo el ciclo de vida del proceso judicial se realice por medios electrónicos**. Ello evita dilaciones en la tramitación judicial que antes se producían cuando el expediente estaba en papel y había que trasladar toda la documentación del expediente de un juzgado a otro, lo que causaba pérdidas de tiempo.

Las principales funcionalidades que ofrece este servicio a los usuarios de la Administración de Justicia son las siguientes:

- **Traslado intrajudicial del expediente judicial electrónico y de la Administración de Justicia al Ministerio Público:** la principal funcionalidad de este servicio es que el juzgado que está conociendo de un caso con un expediente judicial electrónico asociado puede trasladar íntegramente, por medios digitales, el expediente a otro juzgado, tribunal o al Ministerio Público que deba realizar alguna actuación en el mismo. Además, este servicio también permite que el juzgado o el Ministerio Público al que se le derivó el expediente pueda devolverlo al juzgado de origen en los supuestos legales que procedan.
- **Seguimiento del expediente judicial electrónico una vez que se ha derivado a otro órgano o al Ministerio Público:** el juzgado de origen que remite el expediente a un tercer órgano judicial o al Ministerio Público tiene la posibilidad de hacer un seguimiento en tiempo real del estado de dicho expediente derivado.
- **Incorporación de documentos al expediente judicial electrónico por el órgano judicial o el Ministerio Público cuando se les deriva el expediente:** el juzgado o el Ministerio Público al que se le deriva el expediente tiene la posibilidad de incorporar nuevos documentos judiciales electrónicos a este. Por ejemplo, si el expediente se eleva a un tribunal de una instancia superior porque la sentencia del juzgado de primera instancia ha sido recurrida, es necesario que el juzgado que conoce del caso incorpore el recurso al expediente judicial electrónico.



5.1.6 EJECUCIÓN DE RESOLUCIONES JUDICIALES

En el marco de un proceso judicial, pueden darse situaciones en las que sea necesario llevar a cabo la **ejecución forzosa de resoluciones judiciales, incluso antes de que el juez emita la sentencia**. Por ejemplo, cuando el juez adopta una medida cautelar de embargo preventivo de los bienes de una de las partes y esta no cumple voluntariamente el mandato judicial, **o, cuando después de la emisión de la sentencia, la persona obligada** a realizar alguna acción en virtud de la sentencia no la lleva a cabo voluntariamente.

El servicio de ejecución de resoluciones judiciales **permitirá a la Administración de Justicia garantizar el cumplimiento efectivo de las resoluciones judiciales que se emiten por los juzgados y tribunales**. Con este servicio, se refuerza la efectividad de la justicia que es necesaria tanto en la tramitación interna del expediente judicial como en el cumplimiento por terceros externos de los mandatos judiciales. Por lo tanto, de nada sirve tener una tramitación judicial ágil hasta la sentencia si después la Administración de Justicia no puede ejecutar dicha resolución con el mismo dinamismo.

Además, este servicio tiene un impacto positivo que va más allá de la propia Administración de Justicia. **El servicio de ejecución de las resoluciones judiciales aporta seguridad jurídica a los ciudadanos y empresas, quienes pueden confiar en que el país en el que viven y desempeñan su actividad profesional cuenta con los medios para dar cumplimiento efectivo a las sentencias judiciales**. Esto crea un clima de confianza y seguridad que incentiva la inversión y el desarrollo económico y social.



ESTE SERVICIO PERMITE A LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE LOS JUZGADOS Y TRIBUNALES **AVE-RIGUAR, POR MEDIOS DIGITALES EN TIEMPO REAL Y DE FORMA ACTUALIZADA, TODOS LOS BIENES MUEBLES E INMUEBLES, DERECHOS, FUENTES DE FINANCIACIÓN E INFORMACIÓN PATRIMONIAL DE UNA PERSONA**. ADEMÁS, FACILITA LA COMUNICACIÓN **CON LAS INSTITU-CIONES Y ACTORES QUE PUEDEN RETENER LOS BIENES** DE UNA PERSONA PARA PONERLOS A DISPOSICIÓN DE LA JUSTICIA.

ADEMÁS DE LA REPERCUSIÓN QUE TIENE ESTE SERVICIO PARA EJECUTAR LAS SENTENCIAS QUE CONDENAN AL PAGO DE UNA DEUDA, TAMBIÉN TIENE UN IMPORTANTE IMPACTO EN EL ÁMBITO DEL **DERECHO PENAL**. ES TAMBIÉN MUY RELEVANTE **LA EJECUCIÓN DE SENTENCIAS PRIVATIVAS DE LIBERTAD, DONDE SE PUEDE HACER UN SEGUIMIENTO DE LOS PRESOS, LA EJECUCIÓN DE SU CONDENA, REDUCCIONES DE PENAS, LOS CENTROS DONDE ESTÁN CUMPLIENDO CONDENA, PERMISOS PENITENCIARIOS, ETC.** TODO ESTO IMPLICA UNA INTEROPERABILIDAD CON LOS CENTROS PENITENCIARIOS.

Las principales funcionalidades que ofrece este servicio a los empleados públicos de los juzgados son:

- **Averiguación domiciliaria de las personas:** los juzgados pueden conocer el domicilio que consta en los registros oficiales de una persona física. Esta funcionalidad se emplea principalmente cuando se va a realizar una notificación judicial a una persona, pero se desconoce su domicilio. También se puede utilizar para averiguar el domicilio de personas que, de forma voluntaria, no se han puesto a disposición de la acción de la justicia y se emite una resolución que ordena su localización y puesta a disposición judicial.
- **Averiguación patrimonial de las personas y empresas:** cuando, en el marco de un proceso judicial, se requiere conocer cuáles son los bienes patrimoniales de una persona o empresa, este servicio ofrece la posibilidad de extraer la información de los distintos registros oficiales, como el Registro de la Propiedad, el Registro de Vehículos, entre otros, y poner la información sobre los bienes a disposición del juzgado.
- **Embargo de bienes:** cuando, en virtud de una sentencia judicial, se acuerda el embargo de un bien, este servicio permite al juzgado efectuar las acciones necesarias. Para ello, facilita la comunicación del juzgado con terceros actores que tienen la capacidad de llevar a cabo el embargo del bien y ponerlo a disposición del juzgado. Por ejemplo, cuando un juzgado ordena a una entidad bancaria embargar los fondos de una cuenta corriente y poner estos a disposición del juzgado.

- **Gestión de los bienes embargados:** este servicio posibilita también la gestión de aquellos bienes que han sido embargados. Por ejemplo, cuando una cuenta corriente ha sido embargada y puesta a disposición del juzgado, este tiene la capacidad de ordenar la transferencia de los fondos a la persona acreedora determinada en una sentencia.
- **Ejecución de penas privativas de libertad, control de beneficios penitenciarios y permisos:** este servicio permite a la Administración de Justicia el control y seguimiento de la ejecución de las sentencias privativas de libertad de las personas condenadas a una pena de prisión o que están en prisión provisional hasta la celebración del juicio por orden judicial. Este servicio permite el seguimiento de los presos, la ejecución de su condena, las reducciones de penas o beneficios penitenciarios a los que tengan acceso, los centros penitenciarios donde están cumpliendo condena y los permisos penitenciarios, entre otras cuestiones relativas a la ejecución de las penas.

5.1.7 INMEDIACIÓN DIGITAL

LA INMEDIACIÓN DIGITAL ES EL **SERVICIO QUE POSIBILITA LA PRESENCIA TELEMÁTICA DE UN JUEZ EN LA PRÁCTICA DE DILIGENCIAS PROBATORIAS, EN LA COMPARECENCIA DE LAS PARTES Y EN LAS AUDIENCIAS JUDICIALES.** LA INMEDIACIÓN DIGITAL SE CONSIGUE A TRAVÉS DE **AUDIENCIAS VIRTUALES** Y CONSISTE EN LA **CELEBRACIÓN DE UNA AUDIENCIA JUDICIAL A TRAVÉS DE MEDIOS DIGITALES, DONDE TODOS O PARTE DE LOS INTERVINIENTES SE COMUNICAN E INTERVIENEN EN LA AUDIENCIA EN TIEMPO REAL Y DE MANERA TELEMÁTICA, ACREDITANDO SU IDENTIDAD.**

A la hora de ofrecer este servicio digital, es importante que **las audiencias virtuales ofrezcan las mismas garantías procesales a las partes que cualquier audiencia judicial celebrada presencialmente.** Además, es necesario que el marco normativo de las TIC de la justicia de cada país contemple a las audiencias virtuales como una modalidad válida. En el caso contrario, se corre el riesgo de que estas sean invalidadas. En este sentido, la elaboración de una Guía para la celebración de las audiencias virtuales es de gran utilidad.



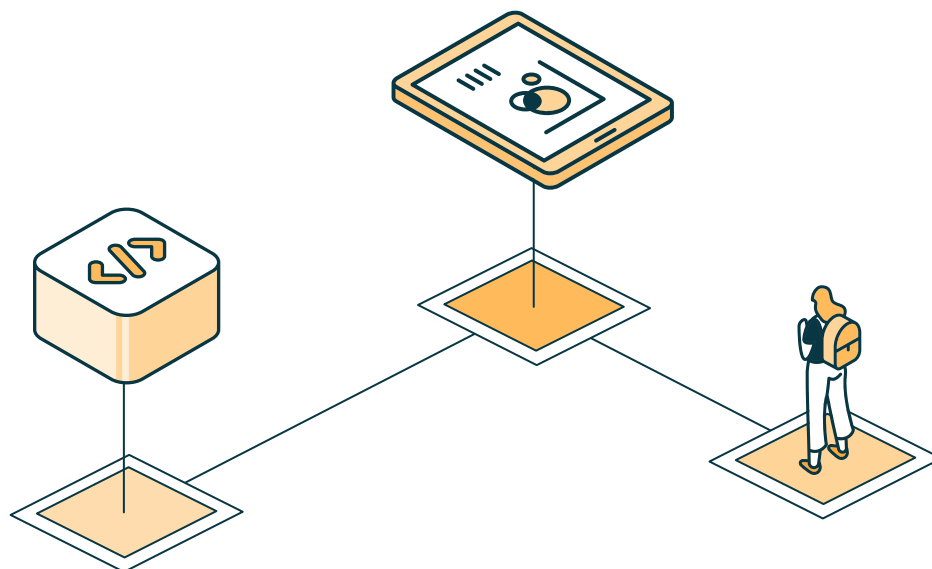
REFERENCIAS INTERNACIONALES DE GUÍA PARA LA CELEBRACIÓN DE AUDIENCIAS VIRTUALES:



España: la Administración de Justicia cuenta con una **Guía para la celebración de actuaciones judiciales telemáticas**¹²¹.



Jamaica: la Administración de Justicia de Jamaica ha elaborado las **Remote hearings guidelines**¹²² que también establecen una línea de actuación para la celebración de las audiencias virtuales.



121. Guía para la celebración de actuaciones judiciales telemáticas/Consejo General del Poder Judicial de España.

122. Remote hearings guidelines/Court of appeal of Jamaica.

Gracias a la intermediación digital, se conecta el mundo físico y el digital. Para ello, hay que tener en cuenta que todos los actores del proceso judicial, tales como los jueces, el Ministerio Público, los abogados, las partes del proceso y los peritos, se encuentran en un emplazamiento físico, que puede ser una sala de audiencias, un despacho o un domicilio. Pero a la vez, esos actores se conectan a un espacio virtual en el que se desarrolla la audiencia judicial de forma virtual. Por tanto, **al diseñar las audiencias virtuales, es necesario considerar la interacción del espacio físico con el mundo digital.**

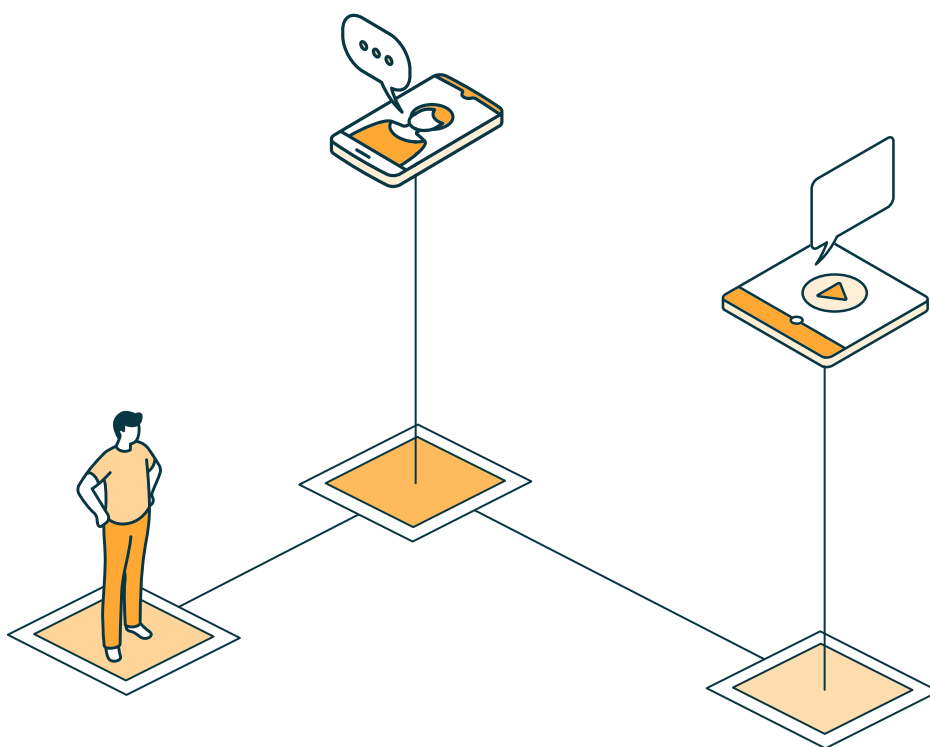
A continuación, se exponen las dos principales modalidades de audiencias virtuales:

- **Celebración de audiencias judiciales híbridas:** en una audiencia virtual híbrida, **se combina la participación tanto en línea como presencial.** Algunas partes, testigos, abogados o jueces pueden estar presentes físicamente en la sala de audiencias del juzgado, mientras que otras participan de forma remota a través de una videoconferencia u otras tecnologías. A modo de ejemplo, un juzgado puede permitir que los abogados y testigos comparezcan físicamente en la sala de audiencias, mientras que las partes interesadas que no pueden asistir en persona participen en línea a través de medios digitales.
- **Celebración de audiencias judiciales íntegramente virtuales:** en una audiencia virtual integral, **todas las partes involucradas**, incluyendo el juez, abogados, testigos y partes interesadas, **participan exclusivamente en línea a través de medios digitales que los conectan en una sala de audiencias virtual.** Por lo tanto, no hay presencia física de ningún actor en la sala de audiencias del juzgado, y todas las interacciones y procedimientos judiciales se realizan a través de medios electrónicos. Por ejemplo, durante la pandemia de Covid-19, muchos tribunales implementaron audiencias virtuales integrales en las que todas las partes comparecían a través de videoconferencia desde sus ubicaciones remotas, y el juez dirigía la audiencia de forma remota.

En las audiencias virtuales el juez puede realizar las siguientes funcionalidades:

- **Gestionar la entrada en la sala virtual de audiencias de los intervinientes y también expulsarlos en los supuestos legalmente previstos:** el juez tiene la posibilidad de gestionar el acceso y salida de los intervinientes a la sala virtual de audiencias con el objetivo de que participen en el momento oportuno. Para ello, puede dejar en espera a los intervinientes que todavía no tienen que participar en una sala de espera virtual. Idealmente, este sistema debe contar con una solución que permita autenticar digitalmente a los intervinientes que se han conectado a la sala virtual.
- **Gestionar la participación de los intervinientes en la sala de audiencias virtual:** el juez puede silenciar a alguno de los intervinientes cuando sea necesario y gestionar las intervenciones mediante asignación de turnos.

- **Posibilitar que las partes aporten documentos y pruebas virtualmente:** el juez puede permitir a las partes del proceso enviar y compartir documentos electrónicos que se presentan como medio de prueba a través de la sala virtual.
- **Examen de testigos y declarantes por medios digitales:** los jueces pueden hacer preguntas y recibir respuestas en tiempo real. En este punto, es interesante mencionar el concepto de **espacios seguros de conexión**. La idea es que se puede estipular que, a criterio del juez o persona competente, la conexión pueda ser virtual, pero desde un espacio considerado seguro, como un centro penitenciario, una comisaría, otro órgano judicial, hospitales, sedes públicas, etc. Cumple un objetivo múltiple: evitar el traslado, asegurar buenas condiciones de conexión y garantizar que la intervención se produce con la seguridad de que nada está influyendo en la declaración o participación en la audiencia en el entorno de la persona conectada.
- **Realizar la grabación de la vista e incorporarla al expediente judicial electrónico:** el juez puede grabar íntegramente la audiencia virtual, firmarla digitalmente para acreditar su validez e incorporarla al expediente judicial electrónico.



5.1.8 SUBASTAS JUDICIALES ELECTRÓNICAS

En el marco de un proceso judicial, la Administración de Justicia tiene encomendada la función de convertir bienes muebles o inmuebles en dinero para dar cumplimiento a una resolución judicial. Por ejemplo, en el caso de un proceso judicial instado por un impago de deuda dineraria, la sentencia condena al deudor al pago de la cantidad reclamada. Sin embargo, el deudor no dispone del dinero para pagar la deuda, pero sí de un bien inmueble de su propiedad. Con el fin de dar cumplimiento a la sentencia, el juzgado puede subastar el bien inmueble en una subasta judicial y utilizar el dinero obtenido para pagar la deuda dineraria contraída por el deudor.

EN ESTE CONTEXTO, LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA CUENTA CON **EL SERVICIO DE SUBASTAS JUDICIALES ELECTRÓNICAS, QUE PERMITE CELEBRAR SUBASTAS DE ACCESO PÚBLICO DE TODO TIPO DE BIENES A TRAVÉS DE MEDIOS VIRTUALES, CON EL FIN DE DAR CUMPLIMIENTO A UNA RESOLUCIÓN JUDICIAL. ESTE SERVICIO CONTRIBUYE A MEJORAR LA TRANSPARENCIA DE LA JUSTICIA, YA QUE TODO EL ACTO DE LA SUBASTA ES PÚBLICO Y CUALQUIER CIUDADANO QUE REALICE EL DEPÓSITO CORRESPONDIENTE PUEDE PARTICIPAR EN ELLA. ADEMÁS, SE MEJORA LA ACCESIBILIDAD PUESTO QUE CUALQUIER CIUDADANO PUEDE ASISTIR TELEMÁTICAMENTE CON UN DISPOSITIVO MÓVIL. A SU VEZ, ES EFICAZ, YA QUE AL PERMITIR LA PARTICIPACIÓN TELEMÁTICA EN LA SUBASTA, SE INCENTIVA LA PARTICIPACIÓN, AUMENTANDO LAS POSIBILIDADES DE ÉXITO DE LA MISMA. A SU VEZ, ES EFICAZ, YA QUE AL PERMITIR LA PARTICIPACIÓN TELEMÁTICA EN LA SUBASTA, SE INCENTIVA LA PARTICIPACIÓN, AUMENTANDO LAS POSIBILIDADES DE ÉXITO DE LA MISMA.**

Este servicio ofrece las siguientes posibilidades a los empleados públicos del juzgado donde se realiza la subasta judicial electrónica:

- **Anunciar la celebración de subastas y fijar los criterios de participación:** los empleados públicos del juzgado pueden publicar subastas judiciales para que sean conocidas por el público. Además, pueden publicar los criterios que debe seguir la ciudadanía para participar.
- **Comprobar que los asistentes han realizado el pago del depósito necesario para poder participar:** en las subastas se solicita a los participantes constituir un depósito como garantía del pago del remate si finalmente se les adjudica el bien. El juzgado puede verificar que los depósitos están realizados y autorizar la participación de aquellas personas que hayan constituido debidamente este depósito.

- **Grabación del contenido de la subasta:** para aportar las debidas garantías de transparencia en la celebración de la subasta, esta se puede grabar para que quede constancia audiovisual del correcto desarrollo de esta.
- **Gestionar las pujas de los asistentes y adjudicar el bien subastado:** una vez iniciada la subasta, los empleados públicos encargados de moderarla pueden gestionar las distintas pujas realizadas y adjudicar el bien a la oferta más alta. En el proceso de adjudicación, los empleados públicos pueden emitir el correspondiente documento electrónico, firmado digitalmente, que certifica el ganador de la subasta, el importe de adjudicación y el bien adjudicado.
- **Gestionar el dinero obtenido con la subasta:** una vez abonado el precio de remate, los empleados públicos pueden gestionar este dinero y ponerlo a disposición de la persona determinada por el juzgado.



REFERENCIAS INTERNACIONALES RELATIVAS A LAS SUBASTAS JUDICIALES ELECTRÓNICAS:



Unión Europea: situación de los sistemas de subastas electrónicas de países miembros¹²³.



Estados Unidos: Corte de Nueva York¹²⁴. Proyecto piloto de subasta a distancia en los condados de Queens, Monroe y Niágara. Las subastas en sí seguirán realizándose en directo, en persona y en los condados donde se encuentren las propiedades. Además de poder asistir en persona, se permitirá a los particulares pujar por determinadas propiedades embargadas que se vendan en subasta a través de plataformas de subastas de terceros.

123. *Judicial auctions/Unión Europea.*

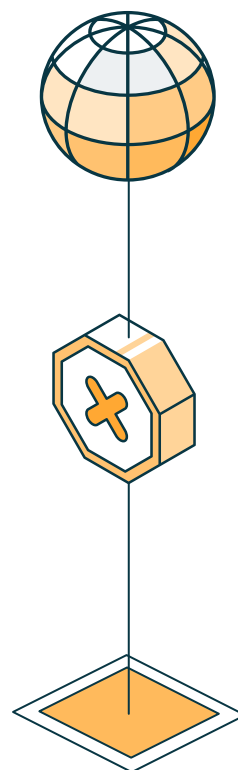
124. *Remote Bidding in Foreclosure Auctions/New York Courts.*

5.1.9 AGENDA ELECTRÓNICA DE SEÑALAMIENTOS

LA AGENDA ELECTRÓNICA DE SEÑALAMIENTOS ES EL SERVICIO DIGITAL QUE **PERMITE A LOS JUZGADOS AGENDAR LAS VISTAS JUDICIALES CONFORME A LA DISPONIBILIDAD DE LAS SALAS DE AUDIENCIAS, LOS DÍAS HÁBILES, LA PREFERENCIA DE LA MATERIA OBJETO DE ENJUICIAMIENTO Y OTROS CRITERIOS PROCESALES**. DE ESTA FORMA, LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DEL JUZGADO PUEDEN VISUALIZAR EN LA AGENDA DIGITAL LAS FECHAS DISPONIBLES PARA LA CELEBRACIÓN DE LA AUDIENCIA Y ELEGIR UNA DE ELLAS, EN LA CUAL SE AGENDARÁ AUTOMÁTICAMENTE LA VISTA.

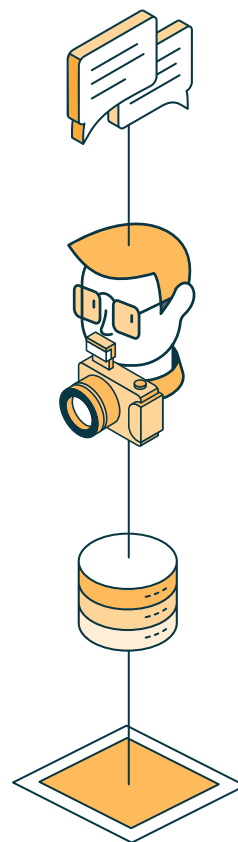
La agenda electrónica de señalamientos contribuye a la **eficiencia en el funcionamiento de la Administración de Justicia**, ya que permite una programación más eficiente de audiencias y eventos judiciales, evitando conflictos de horarios y optimizando el uso de recursos, como las salas de audiencias y el personal. También **contribuye a evitar errores en la programación de las audiencias**, ya que la automatización garantiza que no se produzcan errores como la reserva de una sala de audiencias para dos procesos judiciales en el mismo momento.

En este servicio, también cobra una **gran importancia la interoperabilidad**, ya que la agenda debe tener la capacidad de interoperar con el **portal de servicios judiciales**, permitiendo a los ciudadanos visualizar en línea los señalamientos judiciales que les afectan. Además, debe conectarse con otras agendas (jueces, abogados y otros intervinientes) para evitar aplazamientos o incomparecencias, que provocan suspensiones. **Si se logra esta interoperabilidad plena con la agenda, se podrían evitar numerosas suspensiones y aplazamientos, los cuales tienen una gran incidencia en los plazos procesales.**



Las principales funcionalidades que ofrece este servicio a los empleados públicos de los juzgados son:

- **Programación de eventos:** la agenda electrónica permite a los tribunales y juzgados programar y registrar eventos judiciales, como audiencias, juicios, comparecencias, audiencias, reuniones, entre otros. Cada evento se registra con su fecha, hora, ubicación y detalles relacionados. Además, el sistema puede estar interconectado con la agenda electrónica personal de los empleados públicos que participen en la audiencia, de manera que el evento judicial también quede programado en dicha agenda personal.
- **Acceso al contenido de la agenda y a los señalamientos programados:** la agenda electrónica se encuentra en línea y es accesible para los empleados públicos de la Administración de Justicia.
- **Reservas y asignaciones de eventos:** los usuarios autorizados pueden reservar fechas y horarios para eventos judiciales a través de este servicio. Esto evita conflictos de programación y garantiza que los recursos judiciales estén disponibles cuando se necesiten.
- **Recibir notificaciones automatizadas:** la agenda electrónica puede enviar notificaciones automáticas por medios digitales a las partes involucradas, recordando las fechas y horas de los eventos judiciales. Esto ayuda a garantizar que todos estén informados y preparados para comparecer.
- **Gestión de recursos judiciales:** los tribunales pueden utilizar la agenda electrónica para gestionar recursos judiciales, como salas de audiencias, equipos de grabación, intérpretes y otros elementos necesarios para los eventos judiciales.
- **Respaldo de datos:** este servicio mantiene un registro histórico de los eventos judiciales programados, lo cual resulta útil para referencia futura y para la auditoría.



5.1.10 JURISPRUDENCIA DIGITALIZADA

EL SERVICIO DE JURISPRUDENCIA DIGITALIZADA SE REFIERE A LA **DISPONIBILIDAD EN FORMATO DIGITAL DE LA JURISPRUDENCIA, ES DECIR, LAS DECISIONES JUDICIALES Y LOS PRECEDENTES ESTABLECIDOS POR LOS TRIBUNALES A LO LARGO DEL TIEMPO.** ESTAS DECISIONES SON FUNDAMENTALES PARA LA INTERPRETACIÓN Y LA APLICACIÓN DE LA LEY. **POR LO TANTO, LA DIGITALIZACIÓN DE LA JURISPRUDENCIA PERMITE QUE LOS JUECES ACCEDAN A ELLA A TRAVÉS DE ESTE SERVICIO,** PARA PODER CONSULTARLA Y CONSIDERAR LA JURISPRUDENCIA PREVIAMENTE ESTABLECIDA POR LOS TRIBUNALES EN CASOS ANÁLOGOS O SIMILARES.

Este servicio contribuye a **mejorar la agilidad de la justicia**, ya que los jueces pueden emitir sentencias con mayor rapidez. No tienen que dedicar tiempo a una tarea mecánica como la búsqueda de jurisprudencia análoga o similar al caso que están enjuiciando, pues pueden encontrar la jurisprudencia aplicable de forma rápida. Otro beneficio importante de **este servicio es que potencia la seguridad jurídica**, ya que, al ofrecer al juez de forma automatizada sentencias aplicables a su supuesto de hecho, se evitan resoluciones contradictorias en casos similares.

Las principales funcionalidades que ofrece este servicio a los jueces son:

- **Búsqueda avanzada de jurisprudencia:** los jueces pueden realizar búsquedas avanzadas en la base de datos de jurisprudencia digitalizada. Pueden buscar por palabras clave, temas legales, números de caso, nombres de jueces, fechas y otros criterios específicos.
- **Filtrado y clasificación:** la jurisprudencia digitalizada permite a los jueces filtrar y clasificar los resultados de búsqueda para encontrar decisiones judiciales relevantes de manera más eficiente. Pueden ordenar los resultados por relevancia, fecha o importancia legal.
- **Historial de decisiones:** los jueces pueden acceder a un historial completo de las decisiones judiciales en un caso específico. Esto es útil para comprender la evolución del caso a lo largo del tiempo y cómo se llegó a una determinada decisión.
- **Notificaciones y alertas:** este servicio permite a los jueces configurar notificaciones y alertas para mantenerse informados sobre nuevas decisiones judiciales relevantes a sus áreas de interés.
- **Marcadores y notas:** Los jueces pueden marcar decisiones judiciales importantes y agregar notas a los casos para referencia futura. Esto es útil para llevar un registro de decisiones clave y conclusiones de investigación.



REFERENCIAS INTERNACIONALES DE JURISPRUDENCIA DIGITALIZADA:



España: el Centro de Documentación Judicial (CENDOJ) es el órgano técnico del Consejo General del Poder Judicial (CGPJ) que se encarga de la publicación oficial de la jurisprudencia, así como de las demás competencias en el ámbito de la documentación y de los servicios de gestión del conocimiento. **Ofrece, además, servicios de apoyo e información a los miembros de la carrera judicial, facilitándoles el acceso a todo tipo de fuentes documentales utilizadas en el desarrollo de la actividad judicial**¹²⁵.



Tribunal de Justicia de la Unión Europea: los Reglamentos de Procedimiento del Tribunal de Justicia y del Tribunal General disponen la publicación de una recopilación de la jurisprudencia en las lenguas oficiales de la Unión Europea¹²⁶. La recopilación constituye la publicación oficial de la jurisprudencia de los órganos jurisdiccionales que integran el Tribunal de Justicia de la Unión Europea.

125. Centro de Documentación Judicial (CENDOJ)/CGPJ.

126. Tribunal de Justicia de la Unión Europea.



Tribunal Europeo de Derechos Humanos: la base de datos HUDOC¹²⁷ da acceso a la jurisprudencia del Tribunal (sentencias y decisiones de la Gran Sala, de las Salas y de los Comités, asuntos comunicados, opiniones consultivas y resúmenes jurídicos de la nota de información jurisprudencial), de la Comisión Europea de Derechos Humanos (decisiones e informes) y del Comité de ministros (resoluciones).

Además, el Tribunal Europeo de Derechos Humanos cuenta con una plataforma de intercambio de conocimientos del CEDH (ECHR-KS)¹²⁸. Su misión es compartir el conocimiento de la jurisprudencia del Convenio, complementando las herramientas de información existentes como HUDOC.

5.1.11 ESTADÍSTICA JUDICIAL ELECTRÓNICA

LA ESTADÍSTICA JUDICIAL ELECTRÓNICA ES UN SERVICIO DIGITAL QUE **PERMITE RECOPIRAR, ANALIZAR Y PRESENTAR DATOS ESTADÍSTICOS RELACIONADOS CON EL SISTEMA JUDICIAL Y EL DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA A TRAVÉS DE MEDIOS DIGITALES**. EL OBJETIVO DE ESTA HERRAMIENTA ES PROPORCIONAR INFORMACIÓN RELEVANTE Y ACTUALIZADA SOBRE DIVERSOS ASPECTOS DEL SISTEMA LEGAL, LO QUE FACILITA LA TOMA DE DECISIONES, LA GESTIÓN Y LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS JUDICIALES.

Este servicio posibilita la automatización de la extracción de los datos estadísticos, lo cual **reduce la carga de trabajo de los empleados públicos de los órganos judiciales, ya que no tienen que extraer la estadística judicial de forma manual**. Además, este servicio **aumenta la calidad de la información estadística** al procesar una mayor cantidad de datos y permite ofrecer esta información en tiempo real.

Este servicio ofrece las siguientes funcionalidades a los empleados públicos de la Administración de Justicia:

- **Recopilación de datos:** permite recopilar datos de diversas fuentes dentro del sistema judicial, incluyendo juzgados, tribunales y otras instituciones relacionadas. Estos datos pueden incluir estadísticas sobre casos judiciales, tiempos de resolución, cargas de trabajo, tasas de éxito en juicios y más.

127. Tribunal Europeo de Derechos Humanos.

128. Tribunal Europeo de Derechos Humanos.

- **Análisis de datos:** la herramienta de estadística judicial electrónica ofrece la capacidad de analizar y procesar datos de manera eficiente. Los empleados públicos pueden generar informes, gráficos y tablas que resumen y visualizan la información de manera efectiva.
- **Información en tiempo real:** permite el acceso a información actualizada en tiempo real. Esto es útil para el seguimiento de casos, la carga de trabajo y otros indicadores clave.
- **Monitorización del rendimiento:** los empleados públicos pueden utilizar la estadística judicial electrónica para monitorizar el rendimiento de los tribunales, los jueces y otros funcionarios judiciales. Esto facilita la identificación de áreas que requieren mejoras y permite tomar medidas para abordar los problemas.
- **Planificación estratégica:** los datos recopilados y analizados a través de la estadística judicial electrónica son esenciales para la planificación estratégica en el sistema judicial, ya que ayudan a identificar tendencias, necesidades y prioridades.
- **Evaluación de políticas:** la estadística judicial electrónica es útil para evaluar el impacto de las políticas judiciales implementadas y para tomar decisiones informadas sobre futuras políticas.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** la presentación de datos estadísticos de manera transparente y accesible al público promueve la rendición de cuentas y la confianza en el sistema judicial.
- **Automatización de informes:** la generación automática de informes y documentos ahorra tiempo y reduce la carga de trabajo administrativa.
- **Apoyo a la toma de decisiones:** proporciona a los empleados públicos información clave para tomar decisiones informadas y estratégicas en el sistema judicial.
- **Identificación de ineficiencias:** la estadística judicial electrónica puede ayudar a identificar ineficiencias en la gestión de casos y recursos, lo que permite tomar medidas para mejorar la eficiencia del sistema.



REFERENCIAS INTERNACIONALES SOBRE ESTADÍSTICA JUDICIAL ELECTRÓNICA:



España: la sección de estadística es responsable del diseño y mantenimiento del sistema informático para la captura de los boletines trimestrales, así como del seguimiento y validación de estos boletines. También gestiona el sistema de consultas e informes estadísticos de la Intranet del CGPJ y del Punto Neutro Judicial y elabora una amplia batería de informes trimestrales y anuales. De igual manera, es responsable del apartado de estadística en la página web del CGPJ¹²⁹.

Los boletines trimestrales recopilados en los órganos judiciales se almacenan en la denominada base de datos de la estadística judicial, a partir de la cual se generan informes y consultas específicas para el trabajo del servicio de Inspección del CGPJ y para los presidentes de los Tribunales Superiores de Justicia en su labor inspectora. También ofrecen un resumen de la carga de trabajo de cada órgano judicial y su agregación por los distintos niveles territoriales. Están orientados a la autoevaluación de los propios órganos judiciales y a proporcionar información a las administraciones con competencia en los medios al servicio de la Administración de Justicia. Esta base de datos se utiliza también para la elaboración de la estadística de la actividad judicial, incluida en el Plan Estadístico Nacional y en el Inventario de Operaciones Estadísticas.



Estados Unidos: datos estadísticos y análisis sobre la actividad del Poder Judicial federal¹³⁰. Publicaciones específicas abordan el trabajo de los tribunales de apelación, de distrito y de quiebra, los sistemas de libertad condicional y de servicios previos al juicio, así como otros componentes de los tribunales estadounidenses.

129. Estadística por temas/Poder Judicial de España.

130. *Statistics & Reports/United States courts.*



Reino Unido: estadísticas oficiales anuales sobre la diversidad judicial en Inglaterra y Gales, que abarcan la judicatura actual, los nombramientos judiciales y las profesiones jurídicas¹³¹.

5.1.12 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

EL SERVICIO DIGITAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA **PERMITE A LOS RESPONSABLES DE ESTA ADMINISTRACIÓN GESTIONAR Y SUPERVISAR LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES DENTRO DEL SISTEMA JUDICIAL. ESTOS RECURSOS INCLUYEN PERSONAL, INSTALACIONES, EQUIPOS Y OTROS ACTIVOS RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA.**

Entre los beneficios que este servicio ofrece para la Administración de Justicia se destaca una **gestión más eficiente de los recursos humanos y materiales**, lo que facilita una **asignación óptima de personal y activos para las tareas judiciales**. Esto reduce los tiempos de inactividad y los costos innecesarios. Además, **mejora la gestión estratégica de la Administración**, puesto que este servicio proporciona a los cargos responsables la información necesaria para la planificación estratégica. Esto permite identificar áreas que requieren mejoras, optimizar la programación de recursos y establecer metas a largo plazo.

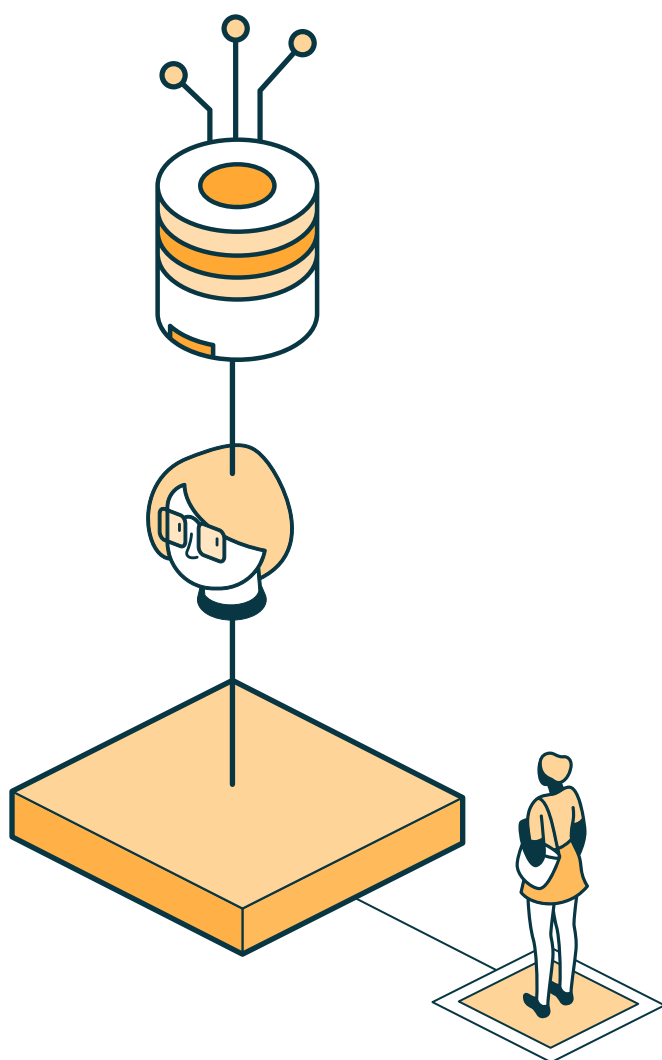


131. Annual official statistics on judicial diversity in England and Wales.

Este servicio no solo genera sinergias positivas en la Administración de Justicia, sino también entre los empleados públicos de esta Administración. Esto se debe a que, **al simplificar los procesos administrativos, los empleados públicos pueden centrarse en sus responsabilidades principales, lo que puede aumentar la satisfacción laboral.**

Las principales funcionalidades que ofrece este servicio a la Administración de Justicia son:

- **Gestión del personal de la Administración de Justicia:** permite llevar un registro completo de los empleados públicos de la Administración de Justicia. Esto puede incluir información sobre perfiles, roles, horarios, evaluaciones de desempeño y permisos. **Los empleados públicos pueden realizar gestiones relativas a su puesto de trabajo, tales como la gestión de nóminas, solicitud de vacaciones, cambios de destino, solicitud de bajas médicas y otras acciones relacionadas.**
- **Gestión de la capacitación:** facilita la programación y el seguimiento de programas de capacitación y desarrollo para el personal judicial. **Los empleados públicos pueden solicitar la participación en actividades formativas.**
- **Gestión de recursos materiales:** permite llevar un inventario de los recursos materiales necesarios para el funcionamiento del sistema judicial, como mobiliario, equipos, suministros de oficina y tecnología.
- **Programación de recursos:** facilita la programación de salas de audiencia, salas de reuniones y otros espacios judiciales. Esto evita conflictos de programación y garantiza un uso eficiente de las instalaciones.
- **Creación de informes y análisis del estado de los recursos humanos y materiales:** ofrece la capacidad de generar informes y análisis sobre la gestión de estos recursos. **Esto proporciona a los responsables la información necesaria para tomar decisiones informadas.**
- **Automatización de procesos de gestión de recursos humanos y materiales:** permite automatizar procesos de gestión, como la solicitud de permisos, la asignación de tareas y la revisión de evaluaciones de desempeño.



5.2

Servicios a los profesionales y ciudadanos

Estos servicios permiten a los profesionales y ciudadanos interactuar con la Administración de Justicia de manera íntegramente digital, en cualquier momento del día, los 365 días del año, mejorando la accesibilidad y la agilidad de este servicio público. De esta manera, los ciudadanos pueden realizar trámites desde cualquier lugar con un dispositivo móvil, contribuyendo también a una **justicia más sostenible desde el punto de vista ambiental**, ya que al reducirse los desplazamientos se disminuye el impacto ambiental.

DADAS LAS CARACTERÍSTICAS ESPECIALES DEL SERVICIO DE JUSTICIA, ES IMPORTANTE TENER EN CUENTA QUE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA SE RELACIONA CON LA CIUDADANÍA DE UNA MANERA DISTINTA AL RESTO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, YA QUE, **POR LO GENERAL, LOS CIUDADANOS NECESITAN ESTAR ASISTIDOS POR UN ABOGADO PARA INTERACTUAR CON LA JUSTICIA.** POR EJEMPLO, EN LA MAYORÍA DE LOS PROCESOS JUDICIALES ES OBLIGATORIA LA INTERVENCIÓN A TRAVÉS DE UN ABOGADO. POR ELLO, **LA JUSTICIA DIGITAL TAMBIÉN CONTEMPLA UN CONJUNTO DE SERVICIOS DIGITALES A ESTOS PROFESIONALES, MEJORANDO LA ACCESIBILIDAD Y LA AGILIDAD DEL SISTEMA JUDICIAL.** UN CLARO EJEMPLO DE LO EXPUESTO ES EL SERVICIO QUE PERMITE A LOS ABOGADOS ACCEDER AL EXPEDIENTE JUDICIAL ELECTRÓNICO Y A SUS DOCUMENTOS ASOCIADOS DE AQUELLOS PROCEDIMIENTOS JUDICIALES EN LOS QUE SON PARTE DEL PROCESO.

Es importante tener en cuenta que la calidad de estos servicios digitales será determinante para la percepción que la ciudadanía y los profesionales de la justicia tengan del sistema judicial. La Administración de Justicia, como cualquier servicio público, debe responder a las necesidades de la población, y una de las más demandadas es que los servicios públicos sean accesibles y que se eliminen las barreras administrativas. **Gracias a los servicios digitales, se eliminan las barreras administrativas generadas por la necesidad de acudir presencialmente a los juzgados para realizar cualquier gestión, evitando así los costos económicos y de tiempo que esto suponía.** Además, los servicios digitales favorecen la accesibilidad a la justicia para aquellos profesionales y ciudadanos que tengan alguna discapacidad, ofreciéndoles servicios en línea de apoyo que garantizan su acceso a este servicio público en condiciones de igualdad.

Otra consideración relevante es que los servicios digitales ofrecidos a los profesionales y ciudadanos deben ser intuitivos y de fácil manejo. Es importante tener en cuenta que la población de un país tiene distintos niveles de cultura digital, por lo que es importante diseñar servicios accesibles tanto para personas con amplios conocimientos en el mundo digital como para aquellas que no tienen conocimiento alguno en la materia. **El objetivo es que estos servicios sean inclusivos y, por tanto, puedan ser utilizados por todo tipo de ciudadanos, evitando crear una brecha digital.**

Para reducir la brecha digital, es fundamental que el **acceso a estos servicios esté diseñado de forma que puedan ser utilizados por el ciudadano, por un representante en su nombre, o por un funcionario habilitado para ello** que pudiera asistirle en las oficinas de atención al ciudadano. Esta medida evita o reduce la asimetría de derechos entre ciudadanos.

5.2.1 ACCESO AL EJE

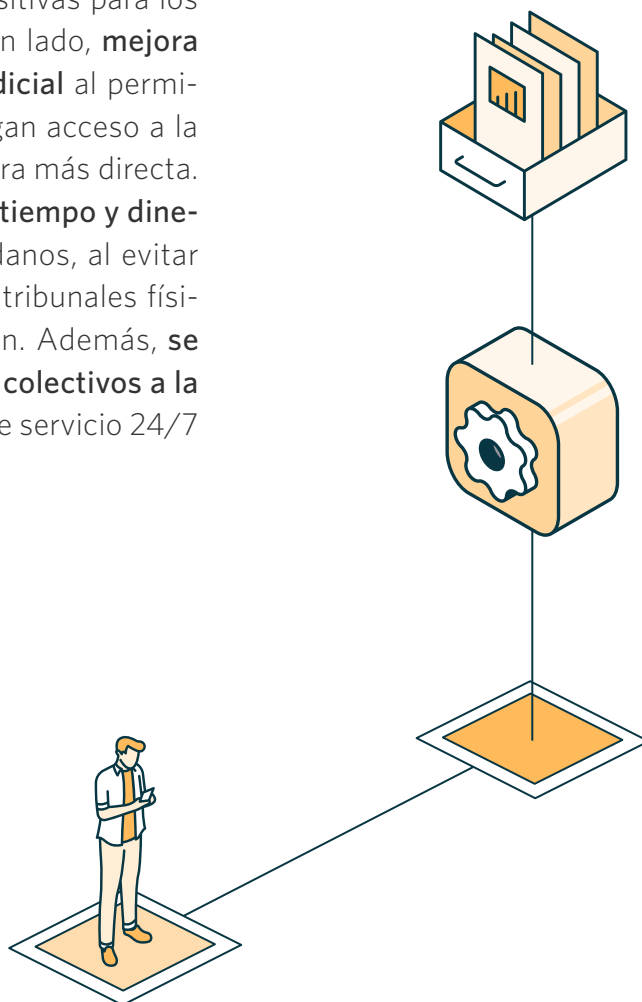
Este servicio consiste en que **los profesionales y ciudadanos puedan acceder en línea a los expedientes judiciales electrónicos de los procesos judiciales en los que son parte**. Además, pueden acceder al contenido de dicho expediente navegando a través de su índice. Dentro del mismo, pueden visualizar los documentos judiciales electrónicos que lo componen y realizar distintas acciones, como se detalla a continuación:

- **Búsqueda de expedientes electrónicos:** permite buscar expedientes judiciales electrónicos relativos a los procesos judiciales en los que los abogados y ciudadanos son parte. El buscador reflejará una lista de los expedientes judiciales electrónicos con la identificación del procedimiento correspondiente.
- **Acceso a los documentos judiciales electrónicos:** permite a los abogados y ciudadanos visualizar los documentos judiciales electrónicos que componen el expediente judicial, incluyendo todos los archivos contenidos dentro de cada documento. Por ejemplo, si un documento lleva adjunto un video, los abogados y profesionales pueden visualizarlo.
- **Descarga de documentos incorporados a los expedientes electrónicos:** los abogados y ciudadanos pueden descargar los documentos y archivos contenidos en el expediente judicial electrónico.
- **Funcionalidades de personalización de los expedientes:** tales como agrupar subconjuntos de documentos, añadir comentarios y notas, aplicar filtros predeterminados y gestionar favoritos.
- **Avisos sobre nuevos documentos incorporados al expediente:** los abogados y profesionales pueden recibir avisos cuando se incorporen nuevos documentos o archivos al expediente, lo que permite estar al tanto de cualquier novedad en el expediente en tiempo real.

- **Conocimiento del historial del expediente:** proporciona un historial completo de las acciones y eventos relacionados con el expediente judicial electrónico, facilitando el seguimiento y la revisión de eventos pasados.
- **Acceso seguro al expediente judicial:** este servicio ofrece a los abogados y ciudadanos un acceso seguro al expediente judicial electrónico, requiriendo que acrediten su identidad digital antes de poder acceder.

En la implementación de este servicio, es importante tener en cuenta que **algunos expedientes judiciales están sujetos al secreto de las actuaciones y, por tanto, su contenido no puede ser conocido ni siquiera por las partes del proceso**. En este caso, el expediente no puede ser accesible a través de este servicio.

El acceso al expediente judicial electrónico es uno de los servicios digitales más relevantes, ya que produce importantes sinergias positivas para los ciudadanos y profesionales. Por un lado, **mejora la transparencia en el sistema judicial** al permitir que las partes interesadas tengan acceso a la información de sus casos de manera más directa. También **representa un ahorro de tiempo y dinero** para los profesionales y ciudadanos, al evitar la necesidad de desplazarse a los tribunales físicamente para obtener información. Además, **se mejora la accesibilidad de ambos colectivos a la justicia**, ya que tienen acceso a este servicio 24/7 durante todo el año.

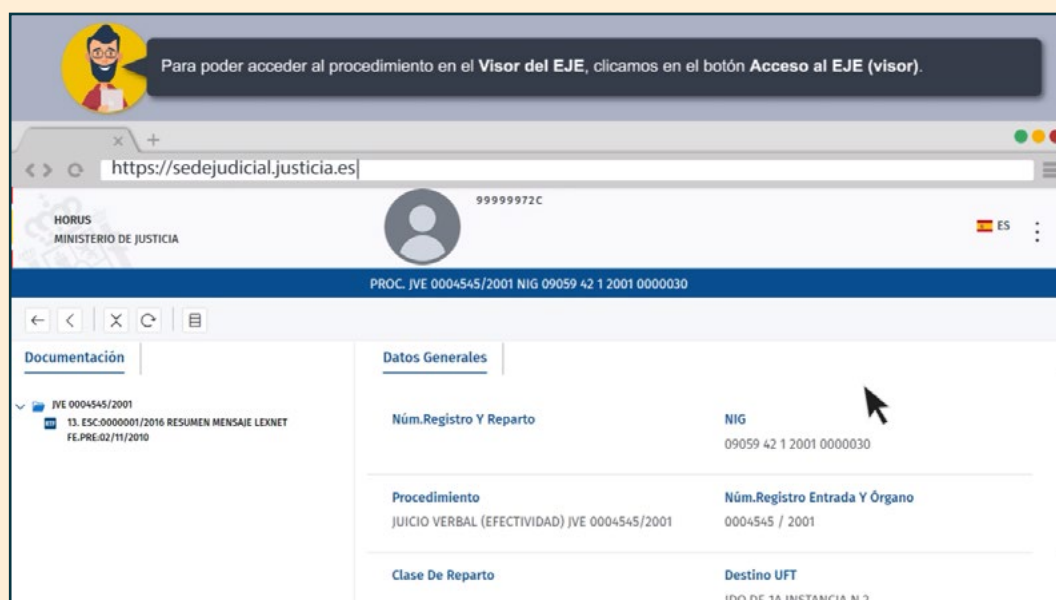




REFERENCIAS INTERNACIONALES DEL ACCESO AL EXPEDIENTE JUDICIAL ELECTRÓNICO:



España: este servicio está disponible en la Administración Judicial Electrónica de España, permitiendo a los abogados acceder al expediente judicial electrónico de los procesos en los que son parte¹³². En la siguiente imagen, se muestra un ejemplo de acceso al expediente a través de este servicio:



Estados Unidos: el servicio de Acceso Público a los Registros Electrónicos de los Tribunales (PACER)¹³³ proporciona acceso público electrónico a los registros de los tribunales federales. PACER proporciona al público el acceso instantáneo a más de mil millones de documentos archivados en todos los tribunales federales.

132. Sede Judicial Electrónica/Visor expediente judicial electrónico/Acceso profesionales de la Administración de Justicia.

133. Public Access to Court Electronic Records/United States Government.



Panamá: el órgano judicial de Panamá también ha habilitado el acceso en línea al expediente judicial electrónico¹³⁴:

Secuencial	Fecha	Código del Evento	Evento	Estado	Visualización	Descripción	Parte	Documentación
1	20	09-03-2021 11:35 AM	50606	REAPERTURA	CUMPLIDO	NO PÚBLICO	PRUEBA	
2	17	08-03-2021 11:42 AM	17075	SALIDA	CUMPLIDO	NO PÚBLICO	PRUEBA	
3	16	24-02-2021 00:00 AM	54801	NOTIFICADO DE FORMA AUTOMÁTICA POR EL SISTEMA POR VENCIMIENTO DE TÉRMINOS	CUMPLIDO	NO VISTO	Apoderado Notificado: NANCY FERRAZ CORREA, C.C. 17075 - 5-129-2369 Fecha: 2021-02-24	Tipo de Parte: DEMANDANTE (OCC) Nombre: LUIS FERRAZ CORREA
4	13	09-02-2021 10:44 AM	3217	NOTIFICACIÓN DIGITAL PERSONAL DE APODERADO DE PARTE	CUMPLIDO	NO PÚBLICO	Apoderado a Notificar: NANCY FERRAZ CORREA, C.C. 17075 - 5-129-2369	Tipo de Parte: DEMANDANTE (OCC) Nombre: LUIS FERRAZ CORREA No. Doc: 19022020347n7 Archivo: 1_CCO217 Visualización: NO PÚBLICO Fecha de Registro: 03-02-2021 3:52 PM Observación: PRUEBA

134. Órgano Judicial de Panamá/ ¿Cómo consultar el expediente en línea?.

5.2.2 GESTIÓN DE ACTOS DE COMUNICACIÓN

Este servicio permite que los profesionales de la justicia y los ciudadanos se comuniquen de manera **bidireccional con la Administración de Justicia por medios electrónicos**, pudiendo enviar escritos judiciales y recibir notificaciones en el marco de un proceso judicial. Este servicio representa un ahorro de tiempo y dinero para los profesionales y ciudadanos que no tienen que desplazarse al juzgado para realizar comunicaciones en papel. Además, aporta mayor transparencia al proceso judicial al posibilitar que los profesionales y ciudadanos tengan acceso directo a las comunicaciones judiciales en tiempo real.

A la hora de canalizar este servicio, es importante tener en cuenta el **concepto de obligatoriedad del uso de los medios electrónicos y la brecha digital**, mencionada anteriormente. Mientras que algunos países imponen a los profesionales el uso obligatorio de los medios electrónicos para realizar actos de comunicación con la Administración de Justicia, en otros países ni los profesionales ni los ciudadanos están obligados a utilizar este servicio digital y, por tanto, las comunicaciones se realizan en papel.

Entre las principales funcionalidades que ofrece este servicio a los profesionales y ciudadanos se encuentran:

- **Recepción de notificaciones electrónicas procedentes de los juzgados:** los profesionales y ciudadanos pueden recibir notificaciones electrónicas enviadas por el juzgado encargado del caso en el marco de un proceso judicial.
- **Presentación de escritos judiciales electrónicos:** los profesionales y ciudadanos pueden presentar electrónicamente escritos legales, documentos y pruebas ante el tribunal. Esto agiliza el proceso y reduce la necesidad de presentaciones físicas.
- **Descarga de comunicaciones electrónicas:** los profesionales y ciudadanos pueden visualizar y descargar los escritos judiciales enviados y las notificaciones recibidas a través del servicio.
- **Sistema de avisos sobre nuevos mensajes electrónicos recibidos:** este servicio puede incluir un sistema de aviso que informe a los abogados y ciudadanos cuando se haya recibido un nuevo mensaje. Además, se pueden establecer avisos por otros conceptos como cuando una comunicación electrónica se haya enviado de forma fallida.
- **Almacenamiento de comunicaciones electrónicas realizadas:** esta funcionalidad consiste en que los mensajes enviados y recibidos por los profesionales y ciudadanos se almacenen durante un tiempo prudencial, permitiéndoles acceder al contenido de estos si lo desean.

- **Firma digital de las comunicaciones electrónicas realizadas:** los profesionales y ciudadanos deben firmar electrónicamente el mensaje antes de su envío como acreditación fehaciente de su voluntad en relación con el mensaje.
- **Acceso seguro al servicio:** los profesionales y ciudadanos acreditan su identidad digital para poder acceder al servicio.
- **Auditoría de las comunicaciones electrónicas:** el servicio contiene una funcionalidad que permite auditar las comunicaciones realizadas.

5.2.3 AUDIENCIAS VIRTUALES Y RETRANSMISIÓN EN DIRECTO DE AUDIENCIAS

Este servicio **permite que los profesionales y ciudadanos participen en audiencias virtuales**. Esta modalidad consiste en la celebración de una audiencia judicial a través de medios digitales, en la que todos o parte de los intervinientes se comunican e intervienen en la audiencia en tiempo real y de manera telemática, acreditando su identidad.

ESTE SERVICIO **MEJORA LA ACCESIBILIDAD DE LA JUSTICIA**, YA QUE PERMITE A LOS PROFESIONALES Y CIUDADANOS COMPARECER EN LAS AUDIENCIAS JUDICIALES POR MEDIOS DIGITALES. ESTO COBRA GRAN RELEVANCIA EN EL CASO DE PROFESIONALES Y CIUDADANOS QUE RESIDEN EN ZONAS GEOGRÁFICAS AISLADAS O QUE TIENEN ALGÚN PROBLEMA DE MOVILIDAD, YA QUE PUEDEN COMPARECER EN LA AUDIENCIA DE FORMA TELEMÁTICA. ADEMÁS, SE **EVITAN LOS COSTOS DE TIEMPO Y DINERO ASOCIADOS A ESTOS DESPLAZAMIENTOS**.

Es importante que **este servicio se ofrezca con las mismas garantías procesales y constitucionales que una audiencia judicial celebrada de forma presencial**. Ello asegura que el servicio tenga la confiabilidad y seguridad jurídica necesarias en una audiencia judicial.

Otra cuestión para tener en cuenta es la regulación de todos los casos en los que la audiencia judicial virtual tiene validez o, por el contrario, requiere repetición. Por ejemplo, si un profesional o ciudadano sufre un fallo de conexión que le impida conectarse a la audiencia por medios digitales, es necesario determinar si se le considera como no comparecido o, por el contrario, si se requiere la repetición de la audiencia. Por ello, se recomienda analizar los posibles escenarios que puedan surgir y regular soluciones específicas para cada uno de ellos.

Las principales funcionalidades que este servicio ofrece a los profesionales y ciudadanos son:

- **Participación por medios digitales en la audiencia virtual:** permite la comunicación visual y auditiva en tiempo real con todas las partes involucradas en la audiencia. Los abogados y ciudadanos que participen en la audiencia pueden ver a los jueces, testigos, otros abogados y las partes en el caso, lo que facilita la interacción y la comunicación.
- **Compartir documentos y medios de prueba:** los abogados pueden aportar y compartir documentos, pruebas y presentaciones de manera electrónica durante la audiencia. Esto facilita la presentación de evidencias, argumentos legales y documentos relevantes.
- **Mensajería con el resto de los intervinientes:** este servicio incluye funciones de mensajería que permiten a los abogados comunicarse por escrito con otros participantes y el juez, lo que puede ser útil para solicitar la palabra, aclarar puntos o realizar consultas.
- **Registro del contenido de la audiencia:** las audiencias virtuales se graban y archivan, proporcionando un registro completo de lo que se dijo y se discutió durante la audiencia. Esto resulta útil para la revisión posterior y como referencia.
- **Compartir pantalla:** permite a los abogados compartir su pantalla para mostrar documentos o presentaciones a otras partes involucradas en la audiencia.
- **Presentación de argumentos jurídicos por medios digitales:** los abogados pueden exponer sus argumentos legales y presentaciones de manera similar a como lo harían en una audiencia presencial.
- **Examen de testigos y declarantes por medios digitales:** los abogados pueden hacer preguntas y recibir respuestas en tiempo real.
- **Acceso seguro a las audiencias virtuales:** este servicio utiliza medidas de seguridad para proteger la confidencialidad de las audiencias y de los documentos presentados durante ellas.

Otro servicio incluido en este apartado es la **retransmisión en directo de las audiencias judiciales, que permite el acceso de toda la ciudadanía a la audiencia en vivo**. Esto implica la transmisión de la señal audiovisual de la sala, permitiendo que los ciudadanos presencien la audiencia de la misma forma que si acudieran como público a una audiencia presencial en el juzgado. Este servicio refuerza sobre todo el principio de publicidad de las audiencias y también la seguridad jurídica de estos procesos, ya que, al ser públicos, pueden ser fiscalizados por la ciudadanía. Este servicio es especialmente relevante para dar visibilidad a audiencias de procesos judiciales con gran relevancia social.



REFERENCIAS INTERNACIONALES DE RETRANSMISIÓN EN DIRECTO DE LAS AUDIENCIAS:



Reino Unido: las vistas de los juzgados y tribunales de Inglaterra y Gales suelen ser públicas¹³⁵. Esto forma parte del principio de justicia abierta: los procedimientos judiciales deben desarrollarse de forma abierta, pública y transparente, siempre que sea en interés de la justicia. No obstante, el juez de cada caso decide cómo se celebra una vista, incluyendo si puede ser visualizada por el público y de qué manera. Si se considera necesario para la correcta Administración de Justicia, un juez puede decidir celebrar una vista en privado, sin observadores.



Panamá: el Órgano Judicial de Panamá retransmite en vivo algunas audiencias judiciales de relevancia para la sociedad. Un ejemplo es la retransmisión de la audiencia del caso “*New business*”¹³⁶.

135. Observe a court or tribunal hearing/UK Government.

136. Canal en la plataforma YouTube del Órgano Judicial de Panamá.

5.2.4 PAGOS JUDICIALES EN LÍNEA

EL SERVICIO DE PAGOS JUDICIALES EN LÍNEA PERMITE A LOS CIUDADANOS REALIZAR PAGOS QUE LES CORRESPONDEN EN EL MARCO DE UN PROCESO JUDICIAL, ASÍ COMO RECIBIR PAGOS CUANDO TENGAN DERECHO A ELLOS SEGÚN LO RESUELTO. ESTE SERVICIO **MEJORA LA ACESIBILIDAD A LA JUSTICIA PARA LOS CIUDADANOS, PERMITIÉNDOLES CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES ECONÓMICAS EN VIRTUD DE UN MANDATO JUDICIAL Y RECIBIR PAGOS POR MEDIOS ELECTRÓNICOS.**

Entre las principales funcionalidades de este servicio para los ciudadanos destacan las siguientes:

- **Pago de tasas judiciales:** permite a los ciudadanos pagar las tasas judiciales, que son tarifas asociadas a la presentación de demandas, recursos, apelaciones y otros trámites legales.
- **Pago de multas o sanciones económicas impuestas judicialmente:** ofrece la posibilidad de pagar multas impuestas por el tribunal como resultado de un procedimiento legal, como infracciones de tráfico u otras sanciones.
- **Depósito de garantías:** permite realizar depósitos de garantías o fianzas requeridos por el tribunal como parte de un proceso legal.
- **Recibir cantidades de dinero a las que se tiene derecho:** este servicio permite a los ciudadanos recibir las sumas de dinero a las que tengan derecho según lo dispuesto por una resolución judicial.
- **Custodia de fondos:** facilita la custodia de fondos relacionados con un litigio, como pagos de fianzas, depósitos de dinero en custodia o sumas litigiosas.
- **Selección de medios de pago:** este servicio ofrece diversas opciones de pago, como tarjetas de crédito, transferencias bancarias, pago en efectivo en puntos de servicio autorizados, entre otros.
- **Notificaciones de pagos:** proporciona notificaciones y recibos electrónicos que confirman la realización del pago, lo que facilita la comprobación y el seguimiento.
- **Registro de pagos:** registra y archiva los pagos realizados, lo que permite a los ciudadanos llevar un control de sus transacciones financieras relacionadas con procedimientos judiciales.
- **Seguimiento de pagos pendientes:** permite a los ciudadanos rastrear los pagos pendientes y los plazos para cumplir con las obligaciones financieras en sus procedimientos judiciales.

5.2.5 APODERAMIENTO JUDICIAL ELECTRÓNICO

EL SERVICIO DE APODERAMIENTO JUDICIAL ELECTRÓNICO **PERMITE A LOS CIUDADANOS OTORGAR PODERES DE REPRESENTACIÓN LEGAL DE MANERA ELECTRÓNICA A UN ABOGADO U OTRO PROFESIONAL DEL DERECHO PARA QUE ACTÚE EN SU NOMBRE EN PROCEDIMIENTOS JUDICIALES.** ESTE SERVICIO AGILIZA EL PROCESO DE OBTENER REPRESENTACIÓN LEGAL Y PERMITE A LOS CIUDADANOS GESTIONAR SUS ASUNTOS LEGALES DE MANERA EFICIENTE, SIN LA NECESIDAD DE TRÁMITES BUROCRÁTICOS PRESENCIALES.

Con respecto a este servicio, es importante tener en cuenta que, dependiendo del sistema judicial, la representación procesal de las partes puede recaer en un abogado o en otro profesional. Por ejemplo, en España, el procurador ejerce la representación procesal de las partes, mientras que el abogado proporciona la asistencia letrada. Por lo tanto, este servicio estaría orientado a los procuradores. **Es importante analizar las casuísticas de cada país para adaptar correctamente este servicio digital.**

Entre las funcionalidades que aporta este servicio digital a los ciudadanos destacan:

- **Otorgar poder de representación procesal a un profesional de la justicia:** permite a los ciudadanos otorgar por medios electrónicos poderes legales a sus abogados o representantes legales, sin necesidad de realizar trámites presenciales.
- **Justificante del otorgamiento del poder de representación:** una vez otorgado el poder de representación procesal por el ciudadano a un profesional, se emite un documento electrónico que actúa como justificante y acredita la existencia de dicho poder.
- **Control y revocación del poder de representación:** permite a los ciudadanos tener control sobre sus poderes legales y revocar el apoderamiento cuando lo deseen.

5.2.6 CALENDARIO Y CITAS JUDICIALES

A TRAVÉS DE ESTE SERVICIO, LOS PROFESIONALES Y LOS CIUDADANOS PUEDEN **CONSULTAR LOS SEÑALAMIENTOS JUDICIALES DE AUDIENCIA PÚBLICA, VISUALIZAR LOS SEÑALAMIENTOS DE LAS AUDIENCIAS JUDICIALES EN LAS QUE INTERVENGAN O SEAN PARTE Y PROGRAMAR CITAS PREVIAS CON LOS JUZGADOS PARA REALIZAR UN TRÁMITE PRESENCIAL**. ESTE SERVICIO **MEJORA LA EFICIENCIA Y LA COMODIDAD** AL PERMITIR QUE LAS PERSONAS PROGRAMEN Y GESTIONEN SUS CITAS LEGALES DE MANERA ELECTRÓNICA. ESTO **SIMPLIFICA LA INTERACCIÓN CON EL SISTEMA JUDICIAL** Y CONTRIBUYE A UNA ADMINISTRACIÓN MÁS EFECTIVA DE LAS AGENDAS JUDICIALES.

Entre las funcionalidades que ofrece este servicio para los ciudadanos destacan las siguientes:

- **Acceso al calendario judicial:** los ciudadanos pueden buscar y visualizar el calendario de audiencias judiciales en el que se reflejan datos, como el número del caso, las partes involucradas, el lugar de celebración y la fecha y hora de la audiencia.
- **Programación de cita previa para realizar un trámite:** permite a los ciudadanos agendar citas y comparecencias judiciales de manera electrónica, evitando largas esperas o procesos burocráticos al haber concertado previamente la cita.
- **Reprogramación de citas:** permite reprogramar citas si surgen conflictos o cambios de plan, lo que aumenta la flexibilidad.
- **Notificaciones y recordatorios:** envía notificaciones electrónicas y recordatorios por medios electrónicos para asegurarse de que los ciudadanos estén al tanto de sus citas programadas.
- **Registro e historial:** registra y almacena el historial de citas y comparecencias judiciales, lo que permite a los ciudadanos llevar un control de sus compromisos legales.



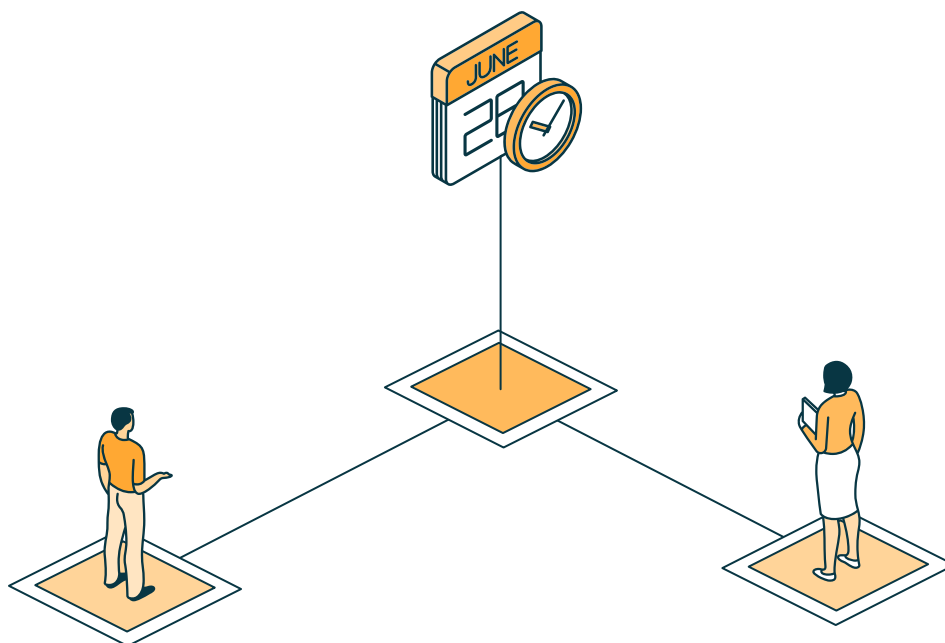
REFERENCIAS INTERNACIONALES DEL CALENDARIO JUDICIAL:



Puerto Rico: el Poder Judicial de Puerto Rico ha implementado un servicio de consulta del calendario judicial¹³⁷.



España: Agenda de señalamientos del Tribunal Supremo¹³⁸.



137. Consulta del calendario judicial/Poder Judicial de Puerto Rico.

138. Agenda de señalamientos del Tribunal Supremo/España.

5.2.7 ACCESO A LA ESTADÍSTICA JUDICIAL

EL SERVICIO DE ACCESO A LA ESTADÍSTICA JUDICIAL **PERMITE A LOS CIUDADANOS CONSULTAR INFORMACIÓN ESTADÍSTICA Y DATOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD JUDICIAL Y LOS PROCEDIMIENTOS LEGALES. ESTE SERVICIO TIENE COMO OBJETIVO PROMOVER LA TRANSPARENCIA Y BRINDAR A LOS CIUDADANOS UN MAYOR ENTENDIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS TRIBUNALES Y DEL SISTEMA DE JUSTICIA. ADEMÁS, LA TRANSPARENCIA EN LAS ESTADÍSTICAS JUDICIALES FOMENTA LA CONFIANZA CIUDADANA EN EL SISTEMA JUDICIAL Y FACILITA LA TOMA DE DECISIONES INFORMADAS.**

Entre las funcionalidades que ofrece este servicio para los ciudadanos destacan las siguientes:

- **Acceso a las estadísticas judiciales:** proporciona acceso a datos y estadísticas judiciales, que incluyen información sobre el número de casos, tipos de procedimientos, duración de los procesos, resultados de los casos, entre otros.
- **Información detallada:** permite a los ciudadanos obtener detalles específicos sobre procedimientos judiciales, incluyendo estadísticas desglosadas por tipo de caso, tribunal, región, período de tiempo, etc.
- **Visualización de datos:** ofrece la posibilidad de visualizar datos estadísticos a través de gráficos, tablas y otros formatos visuales que facilitan la comprensión de la información.
- **Comparación de datos:** permite a los ciudadanos comparar datos estadísticos a lo largo del tiempo o entre diferentes tribunales o jurisdicciones.
- **Información histórica:** proporciona acceso a datos históricos que pueden ayudar a identificar tendencias a lo largo de los años.
- **Descarga de informes:** ofrece la opción de descargar informes estadísticos en formato digital para su posterior análisis o referencia.
- **Notificaciones de actualizaciones:** los usuarios pueden recibir notificaciones sobre actualizaciones y nuevas estadísticas disponibles.

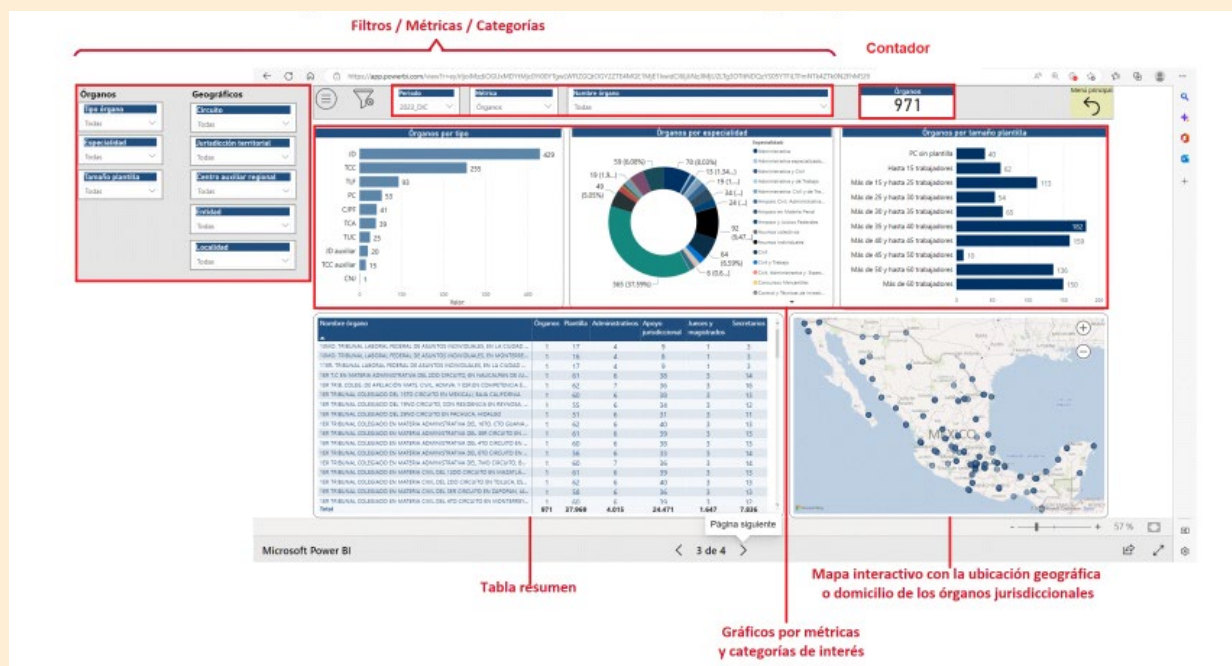


EJEMPLOS DEL SERVICIO DE ESTADÍSTICA JUDICIAL



México: el Consejo de la Judicatura Federal publica los datos de estadística judicial. Se puede ver un ejemplo en la siguiente imagen¹³⁹:

Página principal de la vista de Órganos jurisdiccionales

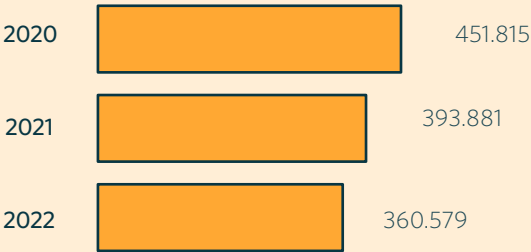


139. Consejo de la Judicatura Federal de México.

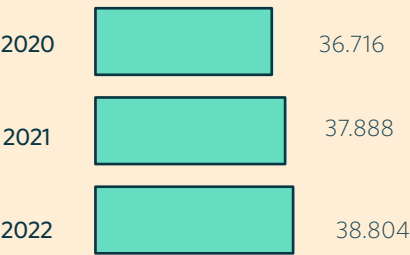


Portugal: la Administración de Justicia de Portugal muestra la estadística judicial¹⁴⁰:

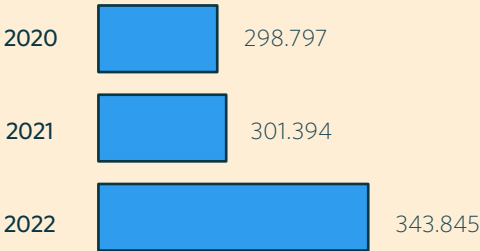
PENDIENTE ACCIONES DE CUMPLIMIENTO CIVIL REGISTRADAS



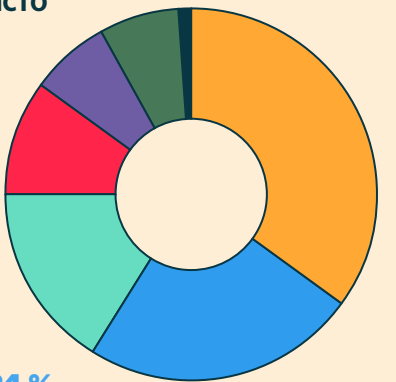
ABOGADOS REGISTRADOS



DELITOS REGISTRADOS



CONVICTO



1.623

Investigaciones de delitos entrantes en la Policía Criminal por corrupción(*)

8 meses

Duración media de las causas penales concluidas (fase de juicio)

35 %
Delitos viales
(excepto asesinato y lesiones corporales)

16 %
Lesiones corporales y delitos contra la libertad personal

24 %
Otros delitos
10 %
Hurto y atracos

7 %
Delitos fiscales

7 %
Delitos relacionados con drogas

1 %
Homicidio

* Casos nuevos, casos reabiertos y casos que inician investigación autónoma.

140. Estadística judicial de Portugal.

5.2.8 DESCARGA DE CERTIFICADOS

EL SERVICIO DE DESCARGA DE **CERTIFICADOS PERMITE A LOS CIUDADANOS OBTENER CERTIFICADOS Y DOCUMENTOS LEGALES EMITIDOS POR LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA DE FORMA ELECTRÓNICA**. ESTE SERVICIO SIMPLIFICA EL PROCESO DE OBTENCIÓN DE CERTIFICADOS Y COPIAS DE DOCUMENTOS JUDICIALES. ADEMÁS, **ES ESPECIALMENTE ÚTIL PARA LOS CIUDADANOS QUE NECESITAN COPIAS DE DOCUMENTOS JUDICIALES PARA DIVERSOS FINES, COMO TRÁMITES LEGALES, PRESENTACIÓN DE PRUEBAS EN OTROS CASOS O CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE EMPLEO**. LA DISPONIBILIDAD EN LÍNEA DE CERTIFICADOS Y DOCUMENTOS JUDICIALES AGILIZA EL PROCESO Y MEJORA LA ACCESIBILIDAD A LA DOCUMENTACIÓN LEGAL.

Entre las funcionalidades que ofrece este servicio para los ciudadanos destacan las siguientes:

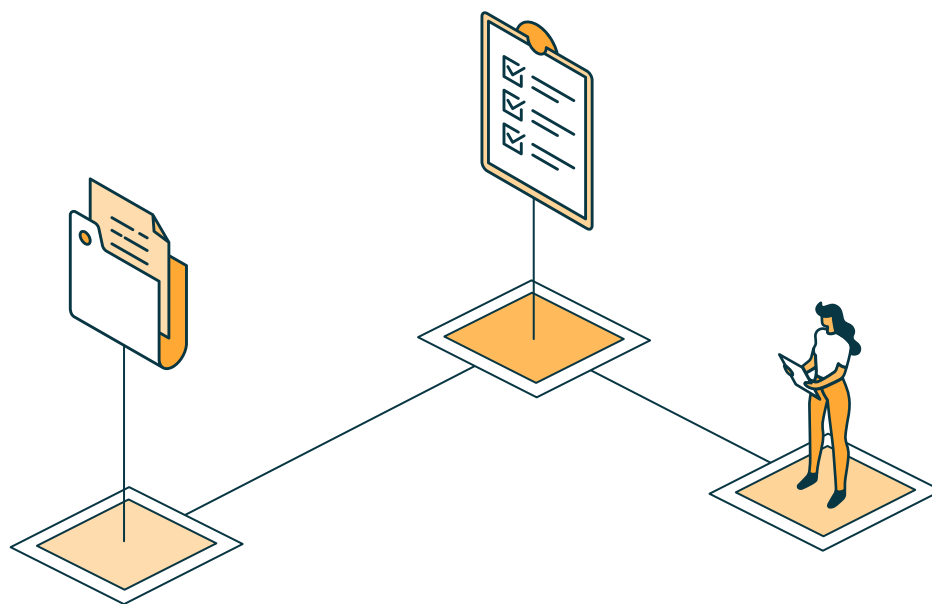
- **Descarga de certificados:** permite a los ciudadanos descargar copias electrónicas de certificados y documentos emitidos por la Administración de Justicia, como certificados de antecedentes penales, sentencias, resoluciones judiciales, etc.
- **Búsqueda de documentos:** facilita la búsqueda y localización de documentos específicos dentro del sistema judicial.
- **Selección de documentos:** los ciudadanos pueden seleccionar y solicitar los documentos que desean descargar.
- **Notificaciones:** proporciona notificaciones electrónicas sobre la disponibilidad de los documentos solicitados.
- **Registro y archivo de documentos:** registra y archiva los documentos descargados, proporcionando a los ciudadanos un historial de sus solicitudes y las copia.

5.2.9 TABLÓN EDICTAL ELECTRÓNICO

EL TABLÓN EDICTAL ELECTRÓNICO ES EL SERVICIO DIGITAL DONDE **SE PUBLICAN DOCUMENTOS JUDICIALES, COMO SENTENCIAS Y OTRAS RESOLUCIONES, QUE DEBEN COMUNICARSE POR EDICTOS PARA SU CONSULTA. TAMBIÉN SE INCLUYEN ACTOS DE COMUNICACIÓN QUE, POR ALGÚN MOTIVO, HAYAN AGOTADO OTRAS VÍAS** DE NOTIFICACIÓN Y DEBAN PUBLICARSE EN ESTE TABLÓN VIRTUAL.

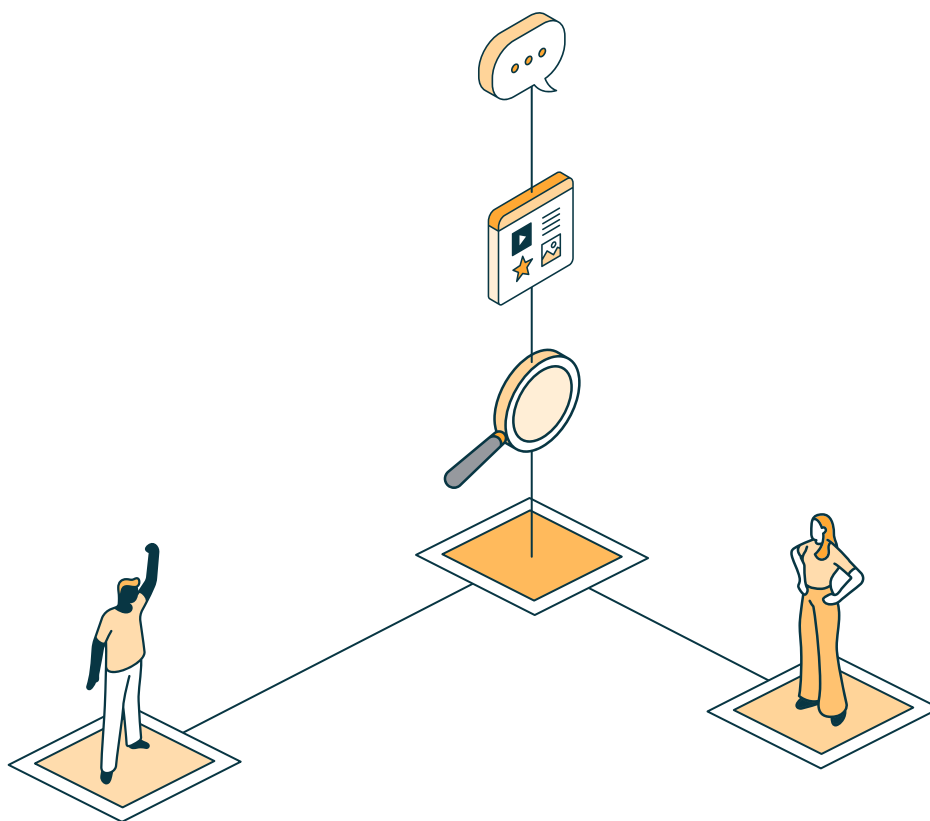
Dependiendo del modelo de Estado Unitario o Federal, se puede optar por un tablón edictal único para todos los órganos judiciales del país, o, en el caso de un Estado federal, cada territorio puede tener su propio tablón edictal. En este caso, es necesario que los tabloneros se comuniquen por medios digitales entre sí para permitir la consulta de la información contenida en cualquiera de ellos.

Otro aspecto a considerar es la legislación sobre **protección de datos personales, respetando el principio de minimización de datos**, que implica que solo se publican aquellos datos imprescindibles para ofrecer el servicio con garantías. El conjunto mínimo de datos que contiene una publicación incluye la información relativa al órgano judicial y la jurisdicción de la que emana la resolución o acto de comunicación que se publica, el número identificativo del procedimiento judicial, el año de este y el número de identificación de la resolución o el acto de comunicación judicial.



Entre las funcionalidades que ofrece este servicio para los ciudadanos destacan las siguientes:

- **Acceso en línea al tablón edictal:** los ciudadanos pueden acceder al tablón edictal electrónico desde cualquier lugar con conexión a internet.
- **Consulta de los edictos:** permite a los ciudadanos buscar y consultar los edictos publicados por la Administración de Justicia.
- **Notificaciones electrónicas:** los ciudadanos pueden suscribirse para recibir notificaciones electrónicas sobre nuevos edictos publicados que sean relevantes para ellos.
- **Búsqueda avanzada:** ofrece opciones de búsqueda avanzada para localizar edictos específicos por fecha, entidad emisora, tema o ubicación geográfica.
- **Visualización de documentos:** permite la visualización de los edictos en línea, lo que facilita a los ciudadanos la lectura y el acceso a la información relevante.
- **Descarga de edictos:** los ciudadanos pueden descargar edictos y guardar copias en sus dispositivos personales.



5.2.10 RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS

EL SERVICIO DIGITAL DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS BRINDA A LOS CIUDADANOS **LA POSIBILIDAD DE RESOLVER DISPUTAS Y CONFLICTOS DE MANERA ALTERNATIVA A LA VÍA JUDICIAL A TRAVÉS DE MEDIOS ELECTRÓNICOS**. ESTE SERVICIO SE CENTRA EN LA MEDIACIÓN, EL ARBITRAJE Y OTRAS FORMAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS FUERA DE LOS TRIBUNALES. NORMALMENTE, ESTE SERVICIO ESTÁ A DISPOSICIÓN DE LOS CIUDADANOS **PARA LA RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS QUE NO REVISTEN UNA GRAN COMPLEJIDAD JURÍDICA**.

Este servicio es beneficioso para los ciudadanos al **proporcionarles una vía eficiente y efectiva para resolver disputas sin tener que recurrir a un proceso judicial costoso y prolongado**. La resolución alternativa de conflictos suele ser más rápida y flexible, y puede resultar en acuerdos más satisfactorios para todas las partes involucradas. Además, promueve la desjudicialización de ciertas disputas, aliviando la carga de los tribunales.

Entre las funcionalidades que ofrece este servicio para los ciudadanos, destacan las siguientes:

- **Acceso en línea:** los ciudadanos pueden acceder al servicio de resolución alternativa de conflictos desde cualquier lugar con conexión a internet.
- **Solicitud de mediación o arbitraje a través de medios digitales:** permite a los ciudadanos presentar solicitudes para resolver disputas mediante mediación, arbitraje u otras técnicas de resolución alternativa.
- **Selección de resolución:** los usuarios pueden elegir el método de resolución que consideren más adecuado para su caso.
- **Búsqueda de mediadores o árbitros:** facilita la búsqueda y selección de mediadores o árbitros calificados y registrados en la plataforma.
- **Intercambio de documentos:** proporciona un medio seguro para el intercambio de documentación relacionada con el conflicto.
- **Comunicación en línea:** permite a las partes en disputa comunicarse a través de la plataforma, lo que facilita la resolución de conflictos.

- **Sesiones de mediación o arbitraje virtuales:** ofrece la opción a las partes en conflicto de realizar sesiones de mediación o arbitraje en línea.
- **Notificaciones y recordatorios:** envía notificaciones electrónicas sobre fechas importantes, plazos y eventos relacionados con el proceso de resolución de conflictos.
- **Seguimiento del proceso:** permite a los ciudadanos seguir el progreso de su caso y recibir actualizaciones sobre su estado.
- **Resolución y acuerdo:** facilita la negociación y la resolución del conflicto, permitiendo alcanzar acuerdos aceptados por ambas partes.
- **Registro y archivo de acuerdos:** registra y almacena los acuerdos alcanzados, proporcionando un historial del resultado del proceso de resolución de conflictos.



REFERENCIAS INTERNACIONALES EN RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS:



Unión Europea: en el sector privado, existe el Reglamento (UE) 524/2013¹⁴¹ que establece el marco para la resolución de litigios en línea. Desde el 1 de septiembre de 2016, cada tienda electrónica de la Unión Europea debe proporcionar un enlace a la plataforma de resolución de litigios en línea en su sitio web, permitiendo a los consumidores europeos presentar electrónicamente sus reclamaciones.

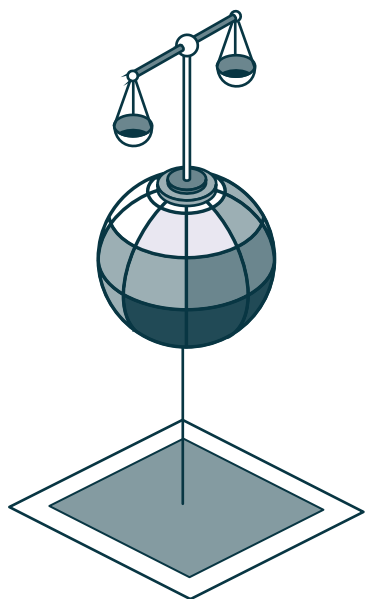


Singapur: las partes implicadas en un caso de los Tribunales de Justicia de Familia (TJF)¹⁴² pueden resolver sus disputas mediante asesoramiento y mediación en la División de Resolución de Disputas Familiares.

141. Reglamento (UE) 524/2013/Unión Europea.

142. *Mediation and Counselling in the Family Justice Courts/Singapore Government.*

Conclusiones



A LO LARGO DE LA GUÍA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA, SE HA PRESENTADO UN MARCO DE REFERENCIA QUE LOS PAÍSES PUEDEN ADOPTAR Y UTILIZAR PARA ABORDAR SU PROPIO PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA JUSTICIA.

En este documento, el BID ha propuesto a los países un conjunto de recomendaciones y buenas prácticas que se caracterizan por su flexibilidad y adaptabilidad para poder ser implementadas en cualquier Administración de Justicia, sin importar el sistema judicial que se adopte.

El contenido de la Guía se ha basado tanto en referencias internacionales de casos de éxito, como acciones llevadas a cabo por otros países, ya sea de la región o de otros continentes. También se ha sustentado en publicaciones de investigación sobre transformación digital y en el conocimiento y la experiencia acumulada por los especialistas del BID y otros expertos internacionales, que han contribuido a este documento.

La intención de esta guía ha sido plantear el proceso de transformación de la justicia con una visión holística, otorgando la relevancia que merece a todos los aspectos de dicho proceso y no limitándose únicamente al ámbito tecnológico.

Por eso, la Guía propuesta abarca cinco dimensiones que tienen la misma relevancia:

En primer lugar, cabe mencionar la Gobernanza e Institucionalidad Judicial. Como se ha expuesto, la digitalización de la justicia requiere un órgano o un ente administrativo que asuma el liderazgo de este proceso y que sea capaz de tomar decisiones de forma independiente. Además, ese liderazgo requiere de consenso y participación de todos los actores implicados. Por ello, es conveniente crear un órgano de gobernanza de la transformación digital que congregue a representantes de todos los actores involucrados y en cuyo seno se adopten y consensuen las decisiones que afectan a todos los actores.

En segundo lugar, es necesario proporcionar al proceso de transformación digital de la justicia una base de seguridad jurídica mediante la definición e implementación de un Marco Normativo sólido que establezca los derechos y obligaciones de los actores implicados. Además, en esta dimensión cobra gran relevancia la normativa técnica que establece los requisitos necesarios para asegurar que las TIC sean interoperables y seguras. Este marco normativo parte del principio de neutralidad tecnológica, pero establece los requisitos mínimos que deben cumplir las soluciones y herramientas para garantizar que sean robustas, seguras y capaces de intercambiar información de forma automatizada con otras TIC. También se ha contemplado el marco ético indispensable para el desarrollo e implantación de una tecnología que cada vez tiene más incidencia en la vida de las personas. Es necesario garantizar que esta evolución digital esté alineada con respecto a los derechos humanos, la diversidad y la inclusión, evitando fenómenos indeseables como el de la brecha digital.

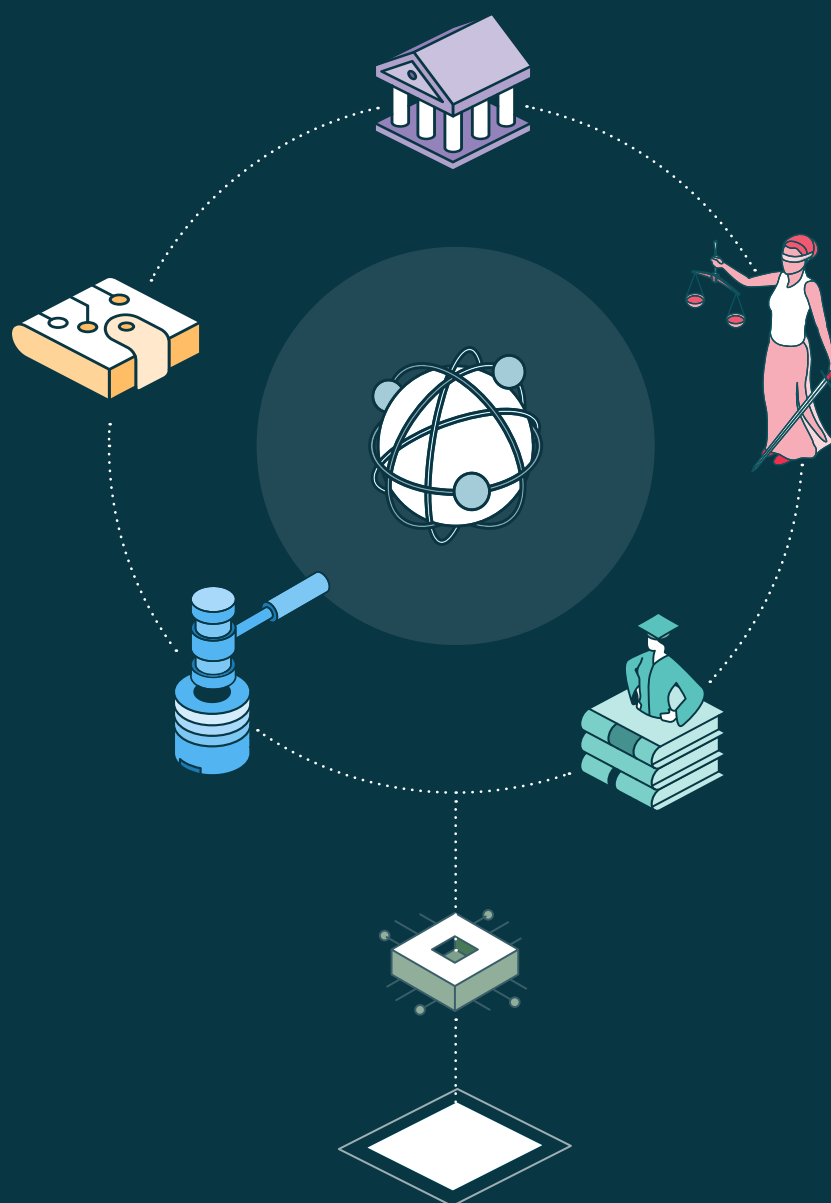
El tercer pilar de esta Guía ha sido el Talento Digital y la Gestión del Cambio. En esta dimensión, el documento ha destacado la relevancia de que la tecnología vaya acompañada de un paso previo en el que los usuarios entiendan las razones que motivan el cambio de trabajar y relacionarse en formato analógico a hacerlo en digital. En definitiva, es esencial que los destinatarios del proceso de transformación digital abracen el cambio y cuenten con los conocimientos técnicos y prácticos necesarios para utilizar las herramientas digitales que se ponen a su disposición. En esta dimensión, se ha resaltado la importancia de comunicar el proceso de transformación digital de manera efectiva, formar a los usuarios en el uso de la tecnología mediante el desarrollo de talento digital y brindarles acompañamiento para resolver las posibles incidencias, peticiones y consultas por medio de la atención al usuario.

En la cuarta dimensión, Infraestructuras y Herramientas Tecnológicas, se aborda el componente tecnológico de la transformación digital de la justicia, el cual está sustentado por las dimensiones mencionadas anteriormente. Este apartado se enfoca en conceptos como la eficiencia tecnológica, buscando el reaprovechamiento de las infraestructuras y soluciones TIC para reducir el impacto en el medio ambiente. Además, la Guía propone un enfoque claro en la interoperabilidad de las TIC, que es uno de los aspectos clave. Esto implica que las soluciones TIC sean capaces de interconectarse e intercambiar información de manera automatizada tanto dentro de la Administración de Justicia del país y de esta Administración con el resto de los actores con los que se relaciona como a nivel internacional con otras Administraciones de terceros países. Esta interoperabilidad es crucial para luchar contra fenómenos

como el crimen organizado. En esta dimensión también se ha puesto hincapié en la diferenciación entre las infraestructuras y herramientas tecnológicas y la dimensión quinta, Nuevos Procesos y Servicios Digitales. La TIC son las soluciones que soportan y posibilitan la prestación de los servicios digitales, compuestos por funcionalidades utilizadas por los usuarios finales.

La quinta dimensión, Nuevos Procesos y Servicios Digitales, se ha dividido en dos apartados. Por un lado, los servicios destinados a la Administración de Justicia se enfocan en dotar a los empleados públicos de la justicia de los servicios y funcionalidades que les permitan tramitar el proceso judicial de principio a fin por medios digitales. Además, incluyen servicios complementarios que agilizan y mejoran su trabajo, como la agenda electrónica de señalamientos y la jurisprudencia digitalizada, entre otros. Por otro lado, los servicios destinados a los profesionales y ciudadanos están dirigidos a garantizar su acceso a la justicia en condiciones de igualdad a través de estos servicios digitales, así como a mejorar la transparencia del funcionamiento de la justicia mediante la disponibilidad de datos abiertos.

El hecho de que el presente documento sea la Guía de Transformación Digital de la Justicia no debe hacer perder de vista que la transformación digital es una palanca más de las muchas que tiene un proceso de reforma integral de la administración de la justicia. Este proceso también requiere otras acciones, como la modernización y reforma de la carrera judicial y fiscal, la actualización de las regulaciones y normas procesales, así como la renovación de las infraestructuras físicas, como edificios y sedes judiciales, entre otras. Por ello, es indispensable que los países aborden la reforma del servicio público de justicia de manera integral, prestando la debida atención a cada una de sus palancas. Para facilitar esta labor desde una perspectiva integral, se recomienda consultar los Lineamientos Operativos para el apoyo del BID a la Innovación en los SAJ, donde se detallan intervenciones dirigidas a lograr una justicia más eficaz, eficiente, accesible y abierta.



**Guía de
transformación
digital de la
justicia**