

# **Tecnologías digitales para mejorar los sistemas de justicia**

**Un conjunto de herramientas para la  
acción**

**Autores:**

Antonio Cordella  
Francesco Continio

**Editores:**

Arnaldo Posadas  
Darinka Vásquez Jordan

**Sector de Instituciones para  
el Desarrollo**

**División de Innovación  
para Servir al Ciudadano**

**DOCUMENTO PARA  
DISCUSIÓN N°  
IDB-DP-761**



# **Tecnologías digitales para mejorar los sistemas de justicia**

## **Un conjunto de herramientas para la acción**

**Autores:**

Antonio Cordella  
Francesco Continio

**Editores:**

Arnaldo Posadas  
Darinka Vásquez Jordan

**Abril de 2020**

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2020 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

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 CNUDMI (UNCITRAL). 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 CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Notése que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



# TECNOLOGÍAS DIGITALES PARA MEJORAR LOS SISTEMAS DE JUSTICIA UN CONJUNTO DE HERRAMIENTAS PARA LA ACCIÓN

## **Autores:**

**Antonio Cordella  
Francesco Contini**

## **Editores:**

**Arnaldo Posadas  
Darinka Vásquez Jordan**



# Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>ix</b>
<b>Prólogo .....</b>	<b>xi</b>
<b>1 Libro blanco .....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes .....	3
1.3 El poder regulador de la tecnología .....	4
1.4 Valores judiciales .....	8
1.5 El escenario tecnológico: un resumen .....	11
1.6 El escenario organizacional: políticas de gestión procesal.....	16
1.7 Tecnologías de justicia electrónica.....	18
1.8 Estudios de caso de justicia electrónica .....	45
<b>2 Conjunto de herramientas .....</b>	<b>63</b>
2.1 Introducción.....	63
2.2 Un conjunto de herramientas analítico.....	64
2.3 Marco metodológico.....	70
2.4 Uso del conjunto de herramientas .....	72
<b>Bibliografía.....</b>	<b>97</b>





# Resumen\*

Los profesionales del sector de la justicia se enfrentan a desafíos difíciles para determinar de qué manera la gran cantidad de tecnologías de justicia electrónica afectan la accesibilidad, legitimidad, legalidad y economía de los sistemas judiciales. Estos valores son determinantes cruciales de la calidad de la justicia y la adopción de tecnologías dirigidas a una justicia electrónica debe depender de cómo estas afectan esos valores. Esta publicación presenta una metodología y un conjunto de herramientas que los profesionales y analistas pueden usar para navegar el diseño y evaluación de proyectos de justicia electrónica a fin de guiar las decisiones sobre inversiones en justicia electrónica. Destaca los factores que deben considerarse para decidir si un proyecto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) mejorará el desempeño del Poder Judicial y, a su vez, apoyará el desarrollo político y económico en América Latina y el Caribe.

**Códigos JEL:** H11, H83, K4, K49, M10, M15, O3, O32

**Palabras clave:** gobierno electrónico, innovación tecnológica, reforma judicial, procesos civiles, procesos penales

---

\* Si bien este documento es el resultado de un esfuerzo conjunto de ambos autores, las secciones individuales pueden atribuirse de esta manera: Antonio Cordella redactó las secciones 1.1 a 1.4, el apartado dentro de la sección 1.8 titulado "MCOL: los desafíos de desarrollar un sistema de expediente electrónico en Inglaterra y Gales" y la sección 2. Francesco Contini escribió las demás secciones.



# Prólogo

Al igual que sucede en otras partes del mundo, los países de América Latina y el Caribe (ALC) están experimentando una creciente demanda para mejorar su capacidad institucional en la prestación de servicios gubernamentales digitales. Esta demanda presenta un desafío importante, pues pone de manifiesto brechas significativas en la capacidad de la región para ofrecer servicios públicos eficientes y adaptados a las necesidades. En este contexto, los países de ALC echan mano cada vez más del desarrollo y difusión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el sector público como estrategia apropiada en su búsqueda por modernizar el sector público. De hecho, las TIC se consideran fundamentales para que el sector público logre un mejor desempeño en sus tareas principales (Dunleavy, Margetts y Bastow, 2006). En los casos en que se ha llevado a cabo de manera adecuada, su adopción ha cambiado la forma en que las instituciones gubernamentales prestan servicios públicos, colaboran entre sí para encontrar soluciones a problemas complejos y, a su vez, transforman la manera en que se genera valor público para los ciudadanos (Christensen y Laegreid, 2011).

La tecnología digital ha ido transformando el modo de funcionar de los servicios gubernamentales. En el caso del sector judicial las TIC no solo ofrecen una mejor manera de llevar a cabo las prácticas actuales, sino que también tienen el potencial para crear nuevas prácticas y cambiar fundamentalmente la forma en que las administraciones de justicia prestan servicios. La justicia digital puede construir sistemas de justicia más inteligentes mediante la incorporación de soluciones tecnológicas, como el aprendizaje automático, sistemas de gestión procesal, automatización de procesos, resolución de conflictos en línea, investigación jurídica, análisis de litigios, predicción de casos y visualización de datos, entre otros.

En ALC, donde los sectores de justicia se han visto particularmente afectados por bajos niveles de confianza pública y denuncias de irregularidades, las promesas en materia de justicia digital pueden ser especialmente atractivas. De hecho, la justicia digital tiene el potencial de generar

importantes beneficios en términos de calidad y legitimidad, a saber: i) mayor eficiencia y eficacia en la gestión procesal, al acelerar el tiempo de tramitación y mejorar la calidad de la información, ii) mejor acceso a los servicios de justicia, mediante el uso de herramientas en línea, como procesos digitales y audiencias virtuales, y iii) mayor transparencia, al facilitar el acceso a la información, asegurar los documentos legales y reducir las oportunidades de corrupción.

La implementación de un enfoque de justicia digital en un país implica tres aspectos principales. En primer lugar, transformar y rediseñar los servicios de justicia en torno a las necesidades de los usuarios. Esto supone que los servicios se basen en las necesidades de todos los usuarios, tanto internos (funcionarios, jueces) como externos (abogados, partes procesales). En segundo lugar, repensar la forma en que trabajan las autoridades judiciales, incorporando nuevas tecnologías. Esto supone hacer una transición completa de los procesos en papel a los digitalizados, lo que a su vez implica establecer métodos de trabajo horizontales y flexibles y reclutar nuevo personal profesional, como analistas de datos e informáticos y diseñadores. Por último, mejorar la recopilación de datos y la gestión de la información digital, incluida la incorporación de sistemas de datos que permiten facilitar el trabajo entre plataformas interoperables de distintas entidades. En el sector de la justicia, esto se refiere a sistemas que posibiliten el intercambio de información entre diversos actores, como agentes de policía, fiscales, tribunales y prisiones. Además, la interoperabilidad de estos sistemas puede permitir la recopilación y análisis de información más precisa en el contexto de la formulación y reforma de políticas.

A pesar de sus posibles beneficios, la adopción de nuevas tecnologías en el sector de la justicia ha sido lenta y, en algunos casos, ineficiente, costosa y mal diseñada. De hecho, la introducción de las TIC en el sector judicial ha quedado rezagada en comparación con otros sectores gubernamentales. Esto puede explicarse, al menos en parte, por la complejidad de la estructura organizativa, la resistencia a la adopción de nuevos procesos, la naturaleza sensible de la información que suelen implicar los casos judiciales y la interacción políticamente compleja entre los diferentes actores que intervienen en los sistemas judiciales.

Como se argumentará en esta publicación, las TIC pueden tener una repercusión especialmente importante en el contexto del sector de justicia, ya que los procesos judiciales digitalizados pueden afectar la forma en que se interpreta y aplica la ley. Esta regula todos los aspectos de la conducta humana, incluidas las actividades del sector público, que generan efectos sociales, económicos y legales. Por lo tanto, las políticas de gobierno electrónico destinadas a transformar el sector de la justicia pueden tener un impacto duradero en las esferas social, económica y legal al provocar cambios en los arreglos institucionales previos que venían aplicando los sistemas judiciales (Contini y Cordella, 2015).

Así pues, la introducción de soluciones digitales en las administraciones de justicia debe entenderse como una reforma sistémica e integral que va mucho más allá del ámbito tecnológico. Es un cambio que no solo implica reformas legales, organizativas y culturales que afectan al funcionamiento de diversas administraciones que, en muchos casos, son totalmente independientes entre sí, sino que también influye en los aspectos éticos que plantea la implementación de tales herramientas en el sector de la justicia. Por ejemplo, la digitalización de los procedimientos judiciales

requiere la estandarización y simplificación de los procesos en diversas instancias que, a su vez, pueden requerir modificaciones legales que afecten a los derechos de las personas involucradas en cada proceso, así como de las partes en futuros casos similares.

A la luz de este complejo contexto, se debe alentar a los países a utilizar tecnologías modernas para apoyar el trabajo de sus sistemas judiciales y a considerar cuidadosamente las necesarias consecuencias legales, institucionales y culturales de su uso. Después de todo, más allá de los considerables retos que se plantean, el rápido ritmo del desarrollo tecnológico (y la creciente necesidad que tienen los gobiernos de proporcionar mejores servicios) hacen que su adopción definitiva sea prácticamente inevitable en la evolución de los sistemas judiciales en todo el mundo (Popa, 2019). Con esta publicación, se intenta presentar las ventajas que la mejora continua de las tecnologías puede poner a disposición de los sectores judiciales de la región y ofrecer una visión clara de las importantes repercusiones que tales innovaciones puedan comportar.



# Libro blanco



## 1.1 Introducción

La justificación de la presente publicación se basa en los resultados de la encuesta Latinobarómetro 2017, que ponen de manifiesto que las inversiones en justicia electrónica son un paso clave en la modernización del Poder Judicial. Los principales factores que motivan estas inversiones son la necesidad de una mayor eficiencia y relación costo-eficacia en las acciones judiciales, una mayor transparencia y la lucha contra la corrupción en el sistema de justicia.

Las inversiones en TIC destinadas a aumentar la eficiencia judicial y reducir el costo de administración y gestión del Poder Judicial son comunes en todo el mundo. La investigación ha resaltado la importancia de considerar el complejo impacto de la digitalización del Poder Judicial sobre los valores judiciales fundamentales de accesibilidad, legitimidad, legalidad y economía de los sistemas judiciales. La baja confianza en las instituciones judiciales y los efectos adversos de un sistema judicial débil sobre el crecimiento económico y desarrollo social afectan a la mayoría de los países de ALC.

Las reformas judiciales basadas en las TIC pueden ser muy eficaces para abordar estos problemas. Sin embargo, para lograr resultados positivos se requieren un diseño y gestión adecuados de las reformas judiciales impulsadas por las TIC (Cordella y Bonina, 2012). En este libro blanco se examinan algunas de las tecnologías más pertinentes utilizadas en el Poder Judicial y se revisa la literatura académica que analiza su impacto en el desempeño judicial. Con base en este análisis, se presenta un conjunto de herramientas diseñado para ayudar a los tomadores de decisiones a elegir las inversiones más apropiadas en materia de tecnologías de justicia electrónica. Además, se estudia la relación entre los valores judiciales y las TIC y se describen las vías por las que esos valores se relacionan entre sí en los sistemas de justicia electrónica. Para eso, resulta fundamental definir esos valores judiciales y explicar las maneras en que las TIC repercuten sobre ellos.

Los valores judiciales son normas y principios que rigen la accesibilidad, legitimidad, legalidad y economía de los sistemas judiciales. Estos principios y normas están contextual y culturalmente implícitos. En gran medida, configuran el desarrollo y la implantación de reformas judiciales basadas en las TIC destinadas a mejorar la eficiencia y eficacia de los sistemas judiciales. Así concebidas, las reformas en materia de justicia electrónica son el telón de fondo para una transformación social o institucional más compleja.

El enfoque en los valores judiciales también es útil para ayudar al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a idear formas de intervenir con vistas a apoyar el desarrollo político y económico en ALC mediante el fortalecimiento de la eficiencia y eficacia de las reformas judiciales y moldeando el impacto que tienen sobre las transformaciones económicas, sociales e institucionales. El análisis distingue entre varias soluciones de justicia electrónica: sistemas de gestión procesal, sistemas de apoyo judicial, expediente electrónico e interoperabilidad o integración de la cadena de la justicia penal.<sup>1</sup> Si bien una mayor interoperabilidad o integración puede ser una solución deseable desde un punto de vista técnico y funcional, desarrollarlas es muy complicado y frecuentemente surgen fallas. Por lo tanto, las ventajas potenciales que brindan la mayor interoperabilidad o integración deben sopesarse con los desafíos técnicos e institucionales asociados con la implementación de proyectos específicos. Esta publicación se centra en el impacto de los diferentes sistemas de justicia electrónica en los valores judiciales, y en la mejor manera de diseñar e implementar esos sistemas a fin de mejorar los valores que genera cada uno. Para ello, se analizan las características, propiedades y condiciones que hacen recomendable la implementación de cada sistema de justicia electrónica.

Los factores tecnológicos, organizativos, institucionales e infraestructurales que dan forma a un sistema judicial se pueden cambiar con intervenciones políticas apropiadas (aunque varía el grado en que se pueden controlar las características deseables de cada categoría de factores). El resultado combinado de los cuatro grupos de valores judiciales debe considerar las interdependencias entre ellos. El BID ha de invertir en proyectos de TIC que tengan como objetivo mejorar el equilibrio general de los diversos valores judiciales. Esto debe matizarse entendiendo que los sistemas judiciales informatizados son solo el primer paso para fortalecer los valores judiciales. El resultado final dependerá de los efectos combinados de la aplicación de diferentes TIC para fortalecer los cuatro valores judiciales fundamentales, así como de las condiciones institucionales y sociales que configuran el contexto judicial donde estos valores se forman y definen. Como resultado, parece claro que el BID debería desarrollar o apoyar proyectos que, mediante el uso de las TIC, cambien un conjunto de características, propiedades o condiciones que mejoren ese equilibrio entre los valores generales.

Un mayor acceso a los servicios o instituciones judiciales es una condición previa necesaria para mejorar el valor que brindan, pero no garantiza que el sistema judicial tenga impactos positivos

---

<sup>1</sup> Si bien la interoperabilidad se refiere a la capacidad de diferentes sistemas de trabajar juntos e intercambiar datos, documentos e información, la integración se refiere a la agregación de sistemas dispares en un sistema más amplio capaz de proporcionar una funcionalidad general (véase más adelante el apartado sobre plataformas de interoperabilidad de la cadena de la justicia penal).



sobre el crecimiento económico y desarrollo social, para lo cual son condiciones previas esenciales la legalidad y legitimidad de las acciones judiciales. La inversión en las TIC en el sistema judicial para apoyar el crecimiento económico y desarrollo social debe centrarse en la configuración de los cuatro valores judiciales fundamentales que caracterizan al Poder Judicial, más que en el impacto en las distintas condiciones previas. Este libro blanco proporciona las herramientas necesarias para liderar reformas judiciales impulsadas por las TIC que equilibren adecuadamente su impacto en los diferentes valores judiciales fundamentales.



## 1.2 Antecedentes

Los procedimientos llevados a cabo por los tribunales de justicia y fiscalías para administrar justicia (es decir, aclarar o resolver disputas y juzgar delitos) deben cumplir dos objetivos: ser legales (es decir, cumplir plenamente con las leyes vigentes) y económicos (esto es: eficientes, eficaces y oportunos). Además, para ser consideradas legítimas, las instituciones judiciales requieren un alto grado de transparencia y responsabilidad con respecto a su desempeño, flujos de procedimientos y procesos de toma de decisiones. Por último, pero no menos importante, los procedimientos judiciales solo pueden ofrecer una solución eficaz a las disputas que surgen en la sociedad si son accesibles para los ciudadanos, empresas y cualquier persona que requiera justicia. Cuando se diseña e implementa de manera adecuada, la tecnología puede ayudar a los tribunales y fiscalías a luchar por alcanzar los valores judiciales fundamentales de legalidad, economía, legitimidad y acceso a la justicia. Las TIC aplicadas a las instituciones judiciales pueden ayudar a lograr estos objetivos y mejorar el desempeño general de los sistemas judiciales.

En esta publicación se analizan las características de estas tecnologías y se proporciona un marco para guiar las decisiones clave que se tomarán en la etapa de diseño. También se examinan los problemas comunes de desarrollo e implantación que deben tenerse en cuenta al abordar diferentes avances en materia de TIC en el ámbito judicial. Además, se proporcionan los conocimientos básicos sobre la tecnología judicial necesaria para aplicar el conjunto de herramientas propuesto a fin de guiar las inversiones en avances en justicia electrónica. El documento se centra en las siguientes soluciones de justicia electrónica:

- Sistemas de gestión procesal y sistemas de apoyo judicial.
- Expediente electrónico e intercambio de documentos procesales por vía electrónica.
- Plataformas de interoperabilidad de la justicia penal.

En el libro blanco también se analiza en profundidad la interacción de estas tecnologías con los valores judiciales fundamentales. Se examinan experiencias internacionales tales como estudios de casos sobre la implantación de sistemas de justicia electrónica, en concreto los de Italia, España, Portugal, Inglaterra y Gales.<sup>2</sup> El análisis de estas experiencias y de algunos “fracasos” en

<sup>2</sup> Escocia, Irlanda del Norte e Inglaterra y Gales tienen sistemas judiciales independientes. Por ello, el Reino Unido no puede considerarse una entidad única en lo que respecta al Poder Judicial.

la implementación de la justicia electrónica resulta útil para comprender los desafíos a los que se enfrentará el desarrollo de diferentes sistemas de justicia en ALC y para identificar mejor los riesgos asociados con las reformas de la justicia electrónica.

A fin de examinar adecuadamente la compleja interacción entre las TIC y las reformas de la justicia electrónica, resulta crucial comprender algunas de las características esenciales de las TIC y su impacto en las reformas de justicia electrónica. La tecnología no es una mera herramienta, sino que tiene propiedades reguladoras y configurativas particulares que pueden afectar a los sistemas judiciales de diversas maneras.

Las reformas en materia de justicia electrónica no tienen lugar en un vacío institucional y tecnológico. A la hora de planificar, diseñar e implementar reformas en materia de justicia electrónica debe tenerse en cuenta el ecosistema tecnológico institucional y de gobierno electrónico específico de cada país. El marco nacional de gobierno electrónico proporciona estándares tecnológicos, arquitectura y funcionalidades comunes que pueden aprovecharse para reducir la complejidad del desarrollo de la justicia electrónica y aumentar la compatibilidad e interoperabilidad entre los sistemas de justicia electrónica y con otros sistemas de gobierno electrónico pertinentes. Diferentes países confían la gobernanza de los sistemas de justicia a distintas partes interesadas, como el Ministerio de Justicia, el consejo judicial, la corte suprema o la oficina del fiscal general. Aunque en esta publicación no se analiza el impacto específico de estas diferencias en la implantación de los sistemas de justicia electrónica, debe tenerse en cuenta siempre que se inicie un proyecto de justicia electrónica.



### 1.3 El poder regulador de la tecnología

La tecnología se considera a menudo un catalizador lineal de transformación administrativa y organizacional (Cordella y Tempini, 2015). Una explicación más matizada acerca de las propiedades de los aparatos tecnológicos puede ayudar a aclarar los efectos de las TIC en la reforma del sector público, en particular del sistema judicial. Las TIC tienen un impacto muy amplio que va mucho más allá del aumento de la productividad organizacional (Kallinikos, 2005). Tienen propiedades que configuran la conexión causal entre las prácticas organizacionales, eventos y procesos que median (Kallinikos, 2005; Luhmann, 2005). Las TIC enmarcan y estructuran secuencias lógicas de acciones predefinidas (Ciborra y Hanseth, 1998), cartografiando los procedimientos y prácticas organizacionales que pretenden mediar (Luhmann, 2005), en lugar de limitarse a brindar un apoyo neutral para ejecutar mejor las actividades organizacionales existentes. Por ende, las TIC construyen conjuntos de secuencias estructuradas e interdependencias que regulan la ejecución de procedimientos y procesos organizacionales. En consecuencia, imponen marcos regulatorios que estructuran las actividades organizacionales proporcionando medios estables y estandarizados de interacción y coordinación (Bovens y Zouridis, 2002; Kallinikos, 2005). Tales marcos regulatorios se perfilan en las funcionalidades técnicas de los sistemas. Las secuencias y flujos de trabajo están integrados en las funciones tecnológicas, lo que reduce la complejidad del procedimiento en las relaciones causales o instrumentales que están estandarizadas y estabilizadas en los comandos técnicos. El diseño de las TIC selecciona las causalidades relacionales que se describen en los comandos de

la tecnología, al tiempo que excluye otras posibles causalidades al eliminar las interdependencias relacionales en los mismos comandos.

El proceso por el que esto sucede se describe en la literatura como simplificación y cierre funcionales (Cordella y Tempini, 2015; Kallinikos, 2005). La simplificación y el cierre funcionales son procesos mediante los cuales las actividades, procesos u operaciones de la organización se programan en el código de la tecnología. Esta tiene requisitos funcionales específicos que solo permiten realizar actividades, procesos u operaciones de determinadas formas. Por lo tanto, las lógicas integradas en la tecnología establecen cómo se realizan las operaciones tecnológicamente mediadas.

Como ilustra este libro blanco, los sistemas de justicia electrónica tienen diferentes impactos en los usuarios y flujos de trabajo de la oficina. Por ejemplo, el sistema de gestión procesal puede estructurar el flujo de trabajo de los tribunales o fiscalías al definir una ruta de acción preestablecida para la realización de los procedimientos. Las aplicaciones de expediente electrónico o plataformas de interoperabilidad de la justicia penal guían el intercambio electrónico de documentos procesales y estructuran en detalle cómo realizar las acciones procesales, tales como la presentación de una acción. Las reglas, código de procedimiento y otras regulaciones pertinentes están inscritas en el sistema computarizado que organiza el procedimiento. Al determinar qué está permitido y qué no, la tecnología se convierte en la principal forma de orientación para todos aquellos que trabajan con el sistema. La interpretación de la ley y la transformación de órdenes legales en prácticas de gestión procesal se retiran en diversos grados del criterio de los empleados y se transfieren a los desarrolladores del sistema. Al usar el sistema de gestión procesal, los empleados no pueden decidir qué datos se pueden introducir para registrar una demanda o qué formulario se puede usar para entregar un mandato judicial a las partes del caso. Todas estas acciones se establecen a nivel de la aplicación y son determinadas por las reglas e interfaces del sistema.

Las TIC también limitan la cadena causal que conecta determinadas actividades, procesos y operaciones organizacionales en patrones predefinidos, estables y estandarizados. Estos procesos son las características esenciales de la simplificación y cierre funcionales. La simplificación funcional es el proceso mediante el cual la tecnología de la información estructura el problema en secuencias de operaciones que deben realizarse en forma ordenada para resolverlo. La simplificación funcional describe la secuencia de operaciones que la tecnología de la información estructura, realiza y estandariza. A medida que esa tecnología estandariza las secuencias de operaciones, intenta separar y desambiguar las operaciones de los dominios legales, organizativos e institucionales específicos a los que pertenecen. Una cultura judicial autónoma, en la que las salas de jueces se ocupan de los procedimientos judiciales de manera heterogénea, lleva a una multiplicación de enredos y hace extremadamente difícil el desenmarañamiento y desambiguación que el desarrollo de la justicia electrónica requiere.

Las TIC seleccionan y extraen las secuencias de operaciones que se han de realizar de los dominios legales, organizativos e institucionales específicos para lograr un resultado determinado que satisfaga unos requisitos particulares (Kallinikos, 2006). Las TIC reducen la complejidad legal, organizativa e institucional específica al captar las cadenas causales esenciales

necesarias para producir un resultado. En referencia al ejemplo anterior, las TIC estandarizan y separan los procedimientos judiciales, reduciendo la autonomía de los jueces en la tramitación del procedimiento.

El cierre funcional es un proceso mediante el cual las TIC reducen la complejidad para producir un resultado. Implica la aplicación de técnicas de caja negra para las operaciones secuenciales, de manera de asegurar que su ejecución esté rígidamente inscrita en el código tecnológico. Esto protege las secuencias causales con técnicas de caja negra frente a interferencias no deseadas y proporciona la estabilidad necesaria para garantizar la fiabilidad al repetir las secuencias (Kallinikos, 2006).

En última instancia, la tecnología de la información estandariza las operaciones que se ejecutarán automáticamente. La automatización de las operaciones inscritas y ejecutadas por las tecnologías de la información prescribe que las operaciones mantengan un carácter autónomo del contexto en el que se originan. Mientras los usuarios interactúan con las tecnologías de la información, los cálculos que se ejecutan por la interacción del usuario son autónomos con respecto a su operación. La interacción del usuario solo está abierta en ciertos pasos de la operación (por ejemplo, en la entrada de datos y confirmaciones de comandos). Las operaciones que ocurren entre los pasos de interacción no pueden ser modificadas por el usuario. De hecho, las TIC construyen acciones contra un mundo simple y robusto (Berg, 1998) que es inequívoco ya que es autorreferencial y que solo se abre a entradas externas cuando se alcanza uno de los puntos de interacción del usuario definidos en el diseño.

La simplificación y cierre funcionales separan la operación de las TIC de los procesos y prácticas legales, organizacionales e institucionales que ejecutan (Kallinikos, 2006). Una vez que los procedimientos y protocolos legales, organizacionales e institucionales se delegan a la automatización tecnológica, la abstracción que produce la simplificación funcional implica que los procedimientos y protocolos están, hasta cierto punto, desconectados de sus entornos legales, organizacionales e institucionales originales. El marco legal y código de procedimientos aún están vigentes, pero sus limitaciones y las vías de acción que proporcionan se transfieren a la tecnología. La aplicación de la ley y de procedimientos y protocolos pasan a estar muy reguladas por las secuencias automatizadas y estandarizadas que realizan las TIC. Esto equipara las TIC a un régimen regulador (Kallinikos, 2009) que estabiliza y estructura interacciones legales, organizacionales e institucionales (Bovens y Zouridis, 2002; Kallinikos, 2005). Al final, el flujo de trabajo informatizado que proporciona la plataforma de justicia electrónica se convierte en el código que regula las operaciones judiciales.

Para apreciar completamente la naturaleza de las operaciones en materia de tecnologías de la información, deben entenderse los conceptos de simplificación y cierre funcionales, pues cada uno de ellos se refiere a un aspecto diferente y limitado de la operacionalización funcional que constituye una tecnología de la información. Si bien una tecnología específica puede estructurar las actividades de la organización para hacer que estén más o menos alineadas con sus necesidades, la alineación provocada por la simplificación y cierre funcionales no es medible de manera cuantitativa. No tiene sentido decir que una tecnología está más simplificada funcionalmente que otra, ya

que todas las tecnologías incorporan diferentes configuraciones de simplificación y cierre funcionales. Estos no son directamente medibles mediante la cuantificación. Sin embargo, se pueden evaluar y comparar diferentes configuraciones en relación con sus efectos, ya que las distintas configuraciones funcionarán de manera más o menos alineada con las necesidades de la organización.

El análisis de los efectos de las configuraciones de simplificación y cierre funcionales sobre la organización y prácticas judiciales requiere comprender sus repercusiones implícitas y explícitas en los valores judiciales fundamentales y entornos institucionales, tecnológicos y de infraestructura que actúan como antecedentes para la implementación de las reformas en materia de justicia electrónica. Por lo tanto, este libro blanco postula que los poderes reguladores de las TIC deberían ser centrales para cualquier conjunto de herramientas analíticas que se cree para este propósito.

Unos procedimientos judiciales eficaces requieren mecanismos, estructuras y procesos incorporados o expresados por una variedad de administraciones, organizaciones o servicios, y representan una parte esencial de la naturaleza del Estado y democracias contemporáneas. De hecho, en el contexto de las democracias modernas, las relaciones individuales, comerciales e institucionales se desarrollan cada vez más en contextos formalmente regulados. Esto hace que la resolución de disputas judiciales sea un medio esencial para administrar y coordinar las relaciones sociales, comerciales e institucionales. Los valores que proporciona el Poder Judicial están mediados y moldeados por administraciones y organizaciones, e implican interacciones entre individuos (por ejemplo, abogados, jueces, secretarios, partes del caso y testigos). Sin embargo, tales interacciones están constituidas por los códigos formales y aparatos tecnológicos que promulgan y estructuran las acciones de individuos, organizaciones e instituciones que comprenden la sociedad contemporánea (Luhmann, 2005; Kallinikos, 2004). Estas interacciones resultan en enredos tecno-jurídico-institucionales que dan forma a la acción del Poder Judicial y sus resultados. Por lo tanto, tales enredos deben respaldar las características de legalidad, legitimidad, accesibilidad y economía de un sistema judicial específico. En el contexto de estas observaciones, es importante distinguir entre los impactos directos de las TIC sobre los cuatro valores judiciales fundamentales (accesibilidad, legalidad, legitimidad y economía) y el impacto general que los efectos combinados tienen en la *calidad* del sistema judicial.

Sin embargo, ambos aspectos están vinculados. Las TIC afectan a los cuatro valores judiciales fundamentales, lo que tiene implicaciones importantes para la forma en que se lleva a cabo una acción judicial en particular. No obstante, los impactos generales de las TIC en la calidad del sistema judicial se refieren a los efectos entrelazados que todas las transformaciones que las TIC provocan en los diferentes valores judiciales tienen sobre la forma en que funciona el Poder Judicial en general. Aunque esta publicación se centra en el papel de las TIC en el desarrollo y prestación de servicios de justicia electrónica, también trata de captar los efectos recíprocos, que son esenciales para evaluar la transformación del Poder Judicial cuando se implementan las TIC para fortalecer uno o más de los valores judiciales fundamentales. La contribución de esta publicación es su intento de desentrañar y reconstruir la manera en que las propiedades tecnológicas, legales e institucionales se combinan a fin de establecer las condiciones previas para reformas judiciales efectivas.

## 1.4 Valores judiciales

La función principal de los tribunales y del sistema de justicia es resolver disputas. Al hacerlo, “los jueces son los encargados de adoptar la decisión definitiva con respecto a la vida, la libertad, los derechos, los deberes y los bienes de los ciudadanos” (Naciones Unidas, 1985). Para cumplir estas funciones fundamentales, los tribunales y fiscalías operan en un escenario altamente regulado. Las regulaciones que guían y enmarcan la acción judicial están diseñadas para fomentar y preservar un conjunto de valores fundamentales: la imparcialidad, independencia, equidad e igualdad. Estos valores están tan profundamente arraigados en el comportamiento y organización judiciales que la administración de justicia no puede separarse de ellos. En consecuencia, son la base de las normas judiciales internacionales, las declaraciones de misión de los poderes judiciales y los discursos políticos sobre la reforma judicial. La Declaración Universal de Derechos Humanos<sup>3</sup> consagra los principios de la igualdad ante la ley, presunción de inocencia y derecho de toda persona a un juicio imparcial y público ante un tribunal competente, independiente e imparcial establecido por la ley. El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos garantiza además el derecho a “ser juzgado sin dilaciones indebidas” (oportunidad).<sup>4</sup> El artículo 8 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos afirma que “toda persona tiene derecho a ser oída, con las debidas garantías y dentro de un plazo razonable, por un juez o tribunal competente, independiente e imparcial, establecido con anterioridad por la ley”.<sup>5</sup> El Estatuto del Juez Iberoamericano enumera varios valores, entre los cuales se encuentran la independencia y la imparcialidad.<sup>6</sup> El artículo 1 de la Carta Magna de los Jueces [europeos] establece que la misión de las instituciones judiciales “es garantizar la existencia del Estado de derecho y asegurar de este modo la correcta aplicación del Derecho, de modo imparcial, justo, equitativo y eficaz”.<sup>7</sup> Los Principios de Bangalore sobre la conducta judicial identifican seis valores centrales del Poder Judicial: independencia, imparcialidad, integridad, propiedad, igualdad, competencia y diligencia.<sup>8</sup>

Si bien hay consenso sobre la importancia de los valores judiciales, no lo hay sobre un conjunto único de valores judiciales universales. De hecho, la literatura académica, el debate público y las normas internacionales no identifican un solo conjunto de valores judiciales. Un análisis de las normas internacionales y una revisión de declaraciones de misión y planes estratégicos de los tribunales y sistemas de justicia demuestran la amplia variedad de valores que sustentan las operaciones judiciales. La primera columna del cuadro 1 resume los resultados. Pese a que la revisión fue superficial, se relevó una larga y heterogénea lista de valores. El riesgo de elaborar tales listas es que la variedad de valores a considerar se vuelve compleja y difícil de manejar.

<sup>3</sup> Puede leerse la Declaración en: <https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/index.html>.

<sup>4</sup> La versión en español del Pacto se encuentra disponible en: [https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/ccpr\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/ccpr_SP.pdf).

<sup>5</sup> Puede verse el texto de la convención en: [https://www.oas.org/dil/esp/tratados\\_B-32\\_Convencion\\_Americana\\_sobre\\_Derechos\\_Humanos.pdf](https://www.oas.org/dil/esp/tratados_B-32_Convencion_Americana_sobre_Derechos_Humanos.pdf).

<sup>6</sup> Para leer el Estatuto, diríjase a: <https://www.biblioteca.org.ar/libros/211800.pdf>.

<sup>7</sup> Puede leerse la Carta Magna en: <http://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Temas/Relaciones-internacionales/Relaciones-internacionales-institucionales/Europa/Consejo-Consultivo-de-Jueces-Europeos/relacionados/Carta-magna-de-los-jueces>.

<sup>8</sup> Los Principios de Bangalore están disponibles en: [https://www.unodc.org/documents/ji/training/19-03891\\_S\\_ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/ji/training/19-03891_S_ebook.pdf).

**CUADRO 1. Valores y valores judiciales fundamentales**

Valores indicados en encuestas de valores judiciales centrales	Valores judiciales fundamentales
Acceso a la justicia (igualdad y costos)	Acceso
Consistencia (procedimientos y decisiones)	Legalidad
Cortesía, dignidad y respeto (trato)	Legitimidad
Eficacia (aplicación)	Legalidad
Eficiencia	Economía
Independencia	Legalidad
Calidad judicial	Legalidad
Profesionalismo (competencia, eficiencia y valores éticos)	Legalidad
Calidad del servicio	Legitimidad
Imperio de la ley	Legalidad
Velocidad	Economía
Transparencia	Legalidad
Responsabilidad (gerencial/inequívoca, predecible y comprensible)	Economía
Continuidad y coherencia (en la aplicación de la ley)	Legalidad
Economía (buena administración de fondos y propiedades públicos)	Economía
Eficacia (uso de recursos)	Economía
Reglas éticas	Legalidad
Equidad	Legalidad
Integridad (honestidad, altos estándares morales y profesionales)	Legalidad
Previsibilidad	Legalidad
Publicidad (de los procedimientos y las vistas)	Legalidad
Respeto y confianza de un público bien informado	Legitimidad
Sensibilidad (ante una sociedad cada vez más diversa)	Legitimidad
Oportunidad	Economía
Imparcialidad	Legalidad

Para evitar estos problemas, otros estudios han optado por producir inventarios más breves. Por ejemplo, el Marco Internacional de Excelencia en los Tribunales desglosó 10 “valores fundamentales”: igualdad ante la ley, justicia, imparcialidad, independencia en la toma de decisiones, competencia, integridad, transparencia, fácil acceso, proceso oportuno y seguridad (Consortium for Court Excellence, 2008). El riesgo de una lista tan abreviada es que omite algunos valores importantes. El Marco Internacional de Excelencia en los Tribunales, por ejemplo, no menciona la responsabilidad o los valores relacionados con la justicia procesal, como la confianza y la legitimidad.

Para poder considerar un conjunto integral de valores y evitar la complejidad asociada es preciso tener en cuenta conceptos más abstractos que pueden abarcar múltiples valores. Algunos documentos recientes han argumentado que el Estado de derecho (o el gobierno por la ley), la legitimidad (o la democracia, por lo tanto, el gobierno por el pueblo) y la economía (o el gobierno por la escasez de recursos) tienen la capacidad de incluir una amplia gama de valores que son



pertinentes en la administración de justicia (Contini, 2017: 10–13). Como consecuencia, en este libro blanco no se proporciona una lista completa de valores judiciales, puesto que esa labor pueden realizarla adecuadamente los tribunales o analistas involucrados en la evaluación y, en general, los responsables políticos. Más bien, aquí se ofrece un conjunto de valores judiciales meta o fundamentales: los principios de legalidad, economía y legitimidad y el prerequisite del acceso. Este conjunto de valores judiciales fundamentales permite a los poderes judiciales y especialistas que utilizan el conjunto de herramientas agregar aquellos valores que consideren pertinentes para su propia institución o jurisdicción. De hecho, las decisiones sobre cómo equilibrar los valores que deberían apuntalar la acción judicial son esencialmente políticas. El libro blanco y el conjunto de herramientas están diseñados para ofrecer un marco para ayudar a diseñar soluciones de TIC que permitan lograr mejor el equilibrio elegido de valores judiciales.

### *Valores judiciales fundamentales*

#### **Legalidad**

La legalidad es el principio por el cual todas las personas, instituciones y entidades, públicas y privadas, incluido el propio Estado, están sometidas a leyes que se promulgan públicamente, se hacen cumplir por igual y se aplican con independencia, además de ser compatibles con las normas y criterios internacionales de derechos humanos. Requieren medidas para garantizar el cumplimiento de los principios de primacía de la ley, igualdad ante la ley, rendición de cuentas ante la ley, equidad en la aplicación de la ley, separación de poderes, participación en la toma de decisiones, seguridad jurídica, no arbitrariedad y transparencia procesal y legal. Por lo tanto, el Estado de derecho (o legalidad) agrupa el conjunto primario de valores (y características institucionales) con los que los tribunales han trabajado desde hace mucho tiempo.

#### **Economía**

Los tribunales funcionan constantemente en condiciones de recursos limitados. Esto se debe a la condición universal de escasez de recursos, ya sean financieros, temporales, humanos o de otro tipo. Por lo tanto, los tribunales deben esforzarse por ser eficientes, eficaces, oportunos y responsables. Estos prerequisites les permiten producir resultados eficaces al tiempo que hacen el mejor uso posible de los recursos disponibles.

#### **Legitimidad**

La legitimidad se interpreta aquí desde una perspectiva social o democrática, no legal (de que se ocupa la legalidad). Las constituciones de muchos países europeos y americanos afirman que “la justicia se administra en nombre del pueblo” o “emana del pueblo”. El principio de representación, que confiere legitimidad democrática o social, es pertinente para el Poder Judicial. Esto significa que los ciudadanos están en condiciones de evaluar el Poder Judicial y los servicios que proporciona, y no que los jueces se seleccionen de acuerdo con los deseos de la gente. En consecuencia, la búsqueda de legitimidad (social) debería guiar a las instituciones judiciales. Esto tiene implicaciones a nivel operativo. La investigación sobre justicia procesal (Rottman y Tyler, 2014; Tyler, 2003) demuestra que la legitimidad se asocia con la voz (es decir, la percepción de los litigantes de que tienen la oportunidad de ser escuchados), el respeto, la neutralidad y la comprensión (esto es, la comprensión de los litigantes del lenguaje utilizado, procedimientos emprendidos y decisiones tomadas).



## Acceso a la justicia

El acceso a la justicia es un elemento vital en cualquier debate sobre los valores judiciales fundamentales. Se define como la ausencia de barreras que obstruyan el acceso a los servicios judiciales. Suele considerarse un valor que el Poder Judicial debe hacer cumplir. La ecuación es simple: si no hay acceso no hay justicia. Proteger el acceso a la justicia es crucial en tiempos de recortes presupuestarios, que a menudo resultan en un aumento de las tasas judiciales o restricción de derechos para apelar. Por ello, garantizar el acceso a la justicia se considerará un requisito previo en cualquier reforma judicial que tenga como objetivo hacer cumplir el conjunto de prescripciones legales.

## Valores relacionados con los valores judiciales fundamentales

Como se indica en el cuadro 1, cada valor de los que figura en la columna de la izquierda puede referirse al menos a uno de los tres principios que se han identificado como valores judiciales fundamentales en esta publicación. Limitar el número de valores a tres permite agilizar el debate y facilitar la evaluación de la calidad de la justicia. La evaluación comparativa de las reformas judiciales y proyectos de TIC en relación con su impacto en los tres valores judiciales fundamentales —si bien el acceso se considera un requisito previo fundamental— es más fácil que evaluar el impacto de cada transformación del sistema judicial en la *calidad* de la justicia para saber si los impactos son equilibrados en las diferentes dimensiones y, en última instancia, para evaluar la naturaleza de las transformaciones que fomenta la adopción de tecnologías judiciales.

Los valores judiciales fundamentales describen los pilares esenciales del sistema judicial y son interdependientes. Esos tres principios, más el acceso, brindan resultados judiciales eficaces a condición de estar respaldados por un entorno institucional propicio y estructuras tecnológicas preexistentes.



## 1.5 El escenario tecnológico: un resumen

Los componentes de gobierno electrónico implementados o previstos por los marcos nacionales de gobierno electrónico también pueden ser componentes centrales de los sistemas de justicia electrónica e influir en los valores judiciales. Los componentes básicos habituales incluyen la identidad digital, documentos electrónicos, firma electrónica y entrega electrónica, todos los cuales son estándares que facilitan la interoperabilidad entre los diferentes sistemas de justicia electrónica y gobierno electrónico. Por ejemplo, los tribunales o fiscalías pueden beneficiarse de los sistemas que cumplen con estos estándares, que reducen el costo y complejidad en las etapas de diseño y desarrollo.

Las TIC apoyan todas las áreas operativas en el ámbito de la justicia: desde la iniciación de una causa hasta la sentencia, desde el registro del caso hasta su tramitación por los responsables, y desde la redacción hasta el intercambio de documentos procesales. Para simplificar el análisis de las diversas soluciones en materia de TIC que respaldan los procedimientos judiciales, el libro blanco clasifica las tecnologías de justicia electrónica en los siguientes tres grupos principales:

- Los sistemas de gestión procesal y los sistemas de apoyo judicial.
- Expediente electrónico e intercambio de documentos procesales por vía electrónica.
- Plataformas de interoperabilidad de la justicia penal.

Esta clasificación es una representación práctica del complejo escenario tecnológico en el Poder Judicial. Determina las funciones que desempeñan o apoyan las diferentes aplicaciones tecnológicas y considera los factores tecnológicos, legales, organizativos e institucionales clave que configuran el despliegue y adopción de los diferentes sistemas de justicia electrónica. Además, permite evaluar el impacto potencial de los sistemas de justicia electrónica en los valores judiciales fundamentales identificados por encima de la legalidad, economía, legitimidad y acceso. En el gráfico 1 se representa este panorama.

Los siguientes apartados proporcionarán una visión general inicial de los principales sistemas tecnológicos de justicia electrónica que se discutirán en detalle en la sección 1.7. Puede considerarse que el escenario tecnológico está formado por dos ámbitos: tecnologías de *back-office* y de *front-office* (gráfico 1). Los sistemas de gestión procesal y los de apoyo judicial y fiscal constituyen las tecnologías de *back-office*, es decir, aplicaciones que digitalizan tareas administrativas que no implican interacción con los ciudadanos y los abogados. Estas aplicaciones se ocupan del registro de casos, redacción de documentos y gestión procesal y de procedimientos. El diseño y gestión de estas tecnologías se llevan a cabo dentro de las oficinas judiciales y no implican negociaciones significativas con actores externos. Las tecnologías de *front-office* son los sistemas de expediente electrónico, los de acceso público y la plataforma de interoperabilidad de la justicia penal. Los sistemas de expediente electrónico y acceso público son interfaces que facilitan la interacción entre el tribunal y todos aquellos que están involucrados en procesos civiles. Las plataformas de interoperabilidad de la justicia penal son infraestructuras digitales que permiten el intercambio de datos y documentos procesales entre todos los actores institucionales involucrados en los procesos penales, así como instituciones administrativas, tales como la policía o agencias tributarias. Las tecnologías de *front-office* se apoyan en las tecnologías de *back-office* y explotan plenamente su potencial.

**GRÁFICO 1. El escenario tecnológico: usuarios de la justicia electrónica y tipos de tecnología**

Usuarios	Tecnologías de <i>back-office</i>	Tecnologías de <i>front-office</i> Interoperabilidad de sistemas	
Gerentes de los tribunales	Sistemas de información gerencial	Expediente electrónico	Plataformas de interoperabilidad de la justicia penal
Personal administrativo	Sistemas de gestión de casos		
Jueces	Sistemas de apoyo judicial		
Abogados	Sistemas de apoyo a la práctica jurídica		
Fiscales	Sistemas de apoyo fiscal		
Instituciones de la justicia penal			

Fuente: Elaboración propia.

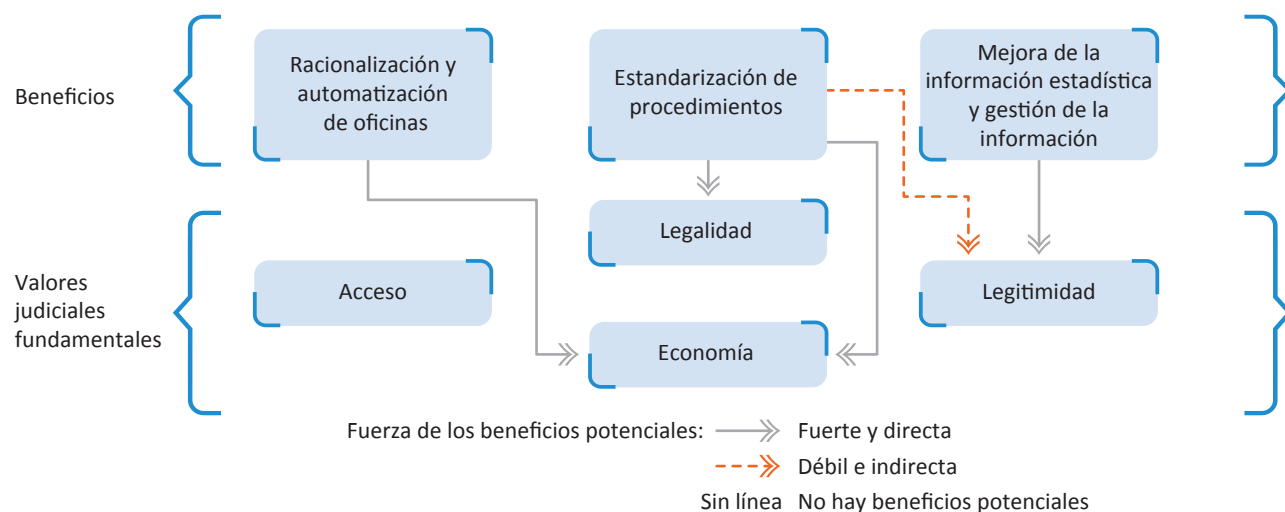
Nota: No se incluyen aquí los sistemas de los abogados e instituciones de la justicia penal.

### ***Sistemas de seguimiento de casos, sistemas de gestión procesal y sistemas de apoyo judicial***

Los sistemas de gestión procesal son aplicaciones que adoptan los tribunales y fiscalías para apoyar las tareas administrativas de las oficinas judiciales, como el registro de casos y documentos procesales y el seguimiento del cronograma de casos. Los sistemas de gestión procesal estándar admiten la recopilación de datos de los casos y su uso para completar documentos estándar (automatización de oficinas). Los sistemas más avanzados también ofrecen orientación sobre procedimientos, seguimiento de plazos y utilización de datos relacionados con casos para fines de gestión. La distinción entre los sistemas estándar y los más avanzados suele hacerse etiquetando como sistemas de seguimiento de casos aquellos que realizan la recopilación de datos básicos, y como sistemas de gestión procesal a los que incluyen un conjunto más amplio de funcionalidades. Los secretarios y empleados administrativos de los tribunales y fiscalías son los usuarios más frecuentes de estos sistemas.

Los jueces y fiscales utilizan diferentes sistemas para mejorar el desempeño de sus tareas. Acceden a los datos recopilados en las bases de datos de los sistemas de gestión procesal (véase el gráfico 1) como apoyo a su trabajo. Los jueces y fiscales estudian y redactan documentos procesales basados en informes policiales, de abogados y judiciales, decisiones judiciales y datos recopilados en los sistemas de gestión procesal. Por ello, necesitan un acceso eficiente y eficaz a la jurisprudencia, fuentes legales y datos y documentos relacionados con el caso. Además, los sistemas de apoyo judicial y fiscal, que son soluciones tecnológicas más complejas y menos estandarizadas, facilitan y brindan apoyo a las tareas de los jueces. Estas soluciones apoyan y, a veces, automatizan parcialmente el complejo proceso de formular decisiones de los jueces y fiscales. Como estos gozan de independencia personal, organizacional e institucional, es difícil estandarizar las funcionalidades de los sistemas de apoyo judicial y fiscal, por lo que su implantación resulta muy difícil y compleja.

Cuando se diseñan e implementan sistemas de gestión procesal, el código de procedimiento y las prácticas de trabajo se codifican en programas de *software* que simplifican y guían la acción de los empleados y personal administrativo. Del mismo modo, los sistemas de apoyo judicial y fiscal codifican el trabajo de jueces y fiscales, y tienen impactos positivos directos en los valores judiciales fundamentales. Los sistemas de gestión procesal y los de apoyo judicial y fiscal mejoran la estandarización de procedimientos, generando impactos positivos directos sobre la conformidad jurídica y, por lo tanto, la legalidad: los casos similares se tratan de igual manera desde una perspectiva procesal. Además, la adopción de estas tecnologías agiliza las actividades administrativas y judiciales, reduce las excepciones procesales y mejora la economía del sistema de justicia (eficiencia y oportunidad en la resolución de casos). Finalmente, la adopción de sistemas de gestión procesal y de apoyo judicial y fiscal bien diseñados permite la recopilación de datos detallados y precisos, que son esenciales para contar con datos estadísticos. Esto puede aumentar la transparencia, rendición de cuentas y legitimidad de las instituciones judiciales. Al mismo tiempo, dado que los sistemas de gestión procesal son tecnologías de *back-office* no afectan directamente el acceso a la justicia (gráfico 2).

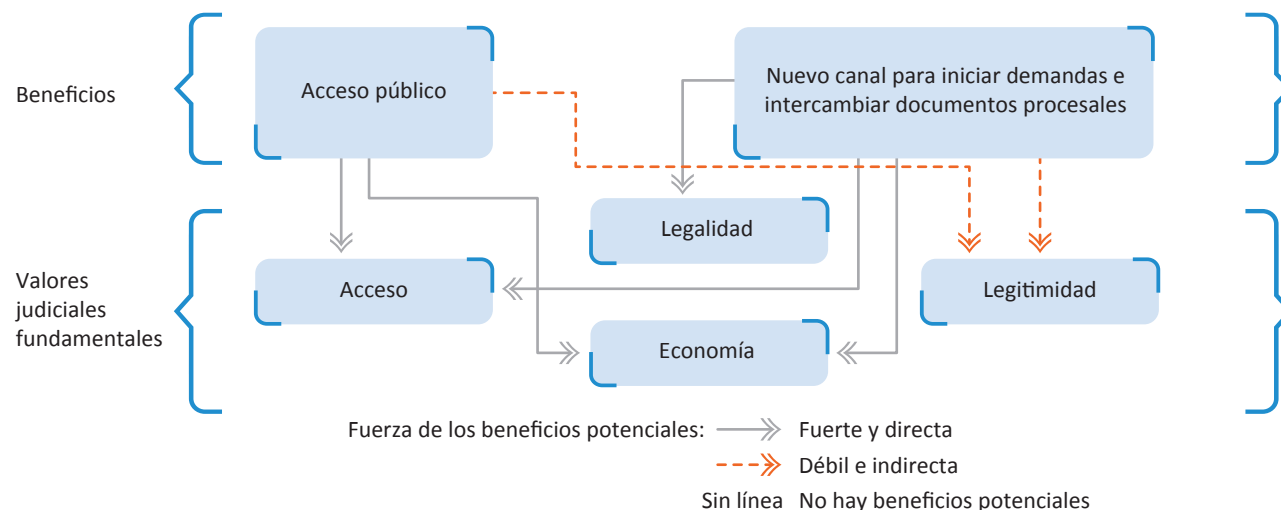
**GRÁFICO 2. Sistemas de gestión procesal y valores judiciales fundamentales**

Fuente: Elaboración propia.

### **Expediente electrónico e intercambio de documentos procesales por medios electrónicos**

Mientras que un sistema de gestión procesal proporciona el conjunto fundamental de datos de los procedimientos judiciales, el expediente electrónico y otros sistemas utilizados para intercambiar documentos procesales por medios electrónicos proporcionan tecnologías de *front-office* para demandas civiles. Estas tecnologías favorecen el intercambio de los datos y documentos creados y almacenados en el sistema de gestión procesal en el curso de los procedimientos judiciales. Las tecnologías más comunes que respaldan el intercambio de datos y documentos en el curso de los procedimientos judiciales incluyen el expediente electrónico (es decir, la presentación de los documentos procesales), entrega electrónica de escrituras, citación electrónica, pago electrónico de tasas judiciales y demás soluciones que implican el establecimiento de canales electrónicos de comunicación entre tribunales, abogados y ciudadanos en las demandas civiles. La implantación de tales soluciones es compleja, ya que requieren una organización y un cumplimiento de procedimientos que es difícil de lograr. Esto se debe a que involucran a actores externos al sistema judicial, como abogados, usuarios de tribunales y peritos. Desde el punto de vista del diseño, la implantación de estas tecnologías es complicada, ya que necesitan una infraestructura tecnológica que permita el intercambio electrónico seguro de datos y documentos relacionados con casos.

Estas tecnologías aumentan la eficiencia y seguridad jurídica del intercambio de datos y documentos originalmente digitales o digitalizados. El expediente electrónico facilita el acceso a la justicia al establecer un nuevo canal digital para iniciar una demanda e intercambiar documentos procesales. Los sistemas para el intercambio electrónico de documentos procesales aumentan la conformidad jurídica del proceso y reducen el tiempo y costo del procedimiento general. Además, el expediente electrónico requiere estándares para los documentos que

**GRÁFICO 3. Expediente electrónico y valores judiciales fundamentales**

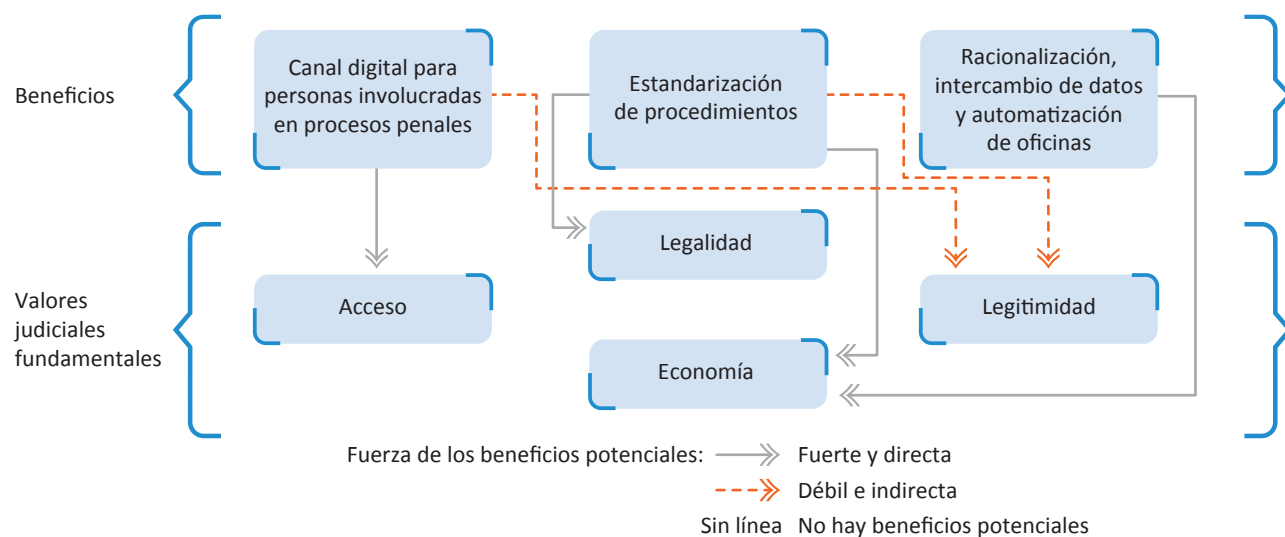
Fuente: Elaboración propia.

pueden intercambiarse, lo que aumenta aún más la estandarización de los procedimientos (gráfico 3).

### **Plataformas de interoperabilidad de la justicia penal**

Estas plataformas proporcionan un conjunto de herramientas muy similar al del expediente electrónico y el intercambio de datos y documentos procesales. Sin embargo, permiten el intercambio electrónico entre las diversas instituciones que participan en la cadena de justicia penal, en particular las fiscalías y tribunales, pero también la policía, prisiones y diferentes organismos encargados de hacer cumplir la ley.

Dada la complejidad de estos sistemas y el alto nivel de interoperabilidad que requieren, el diseño y desarrollo de estas soluciones plantea un desafío. Los cambios necesarios para aprovechar el potencial que ofrecen estas tecnologías requieren la colaboración de instituciones independientes con diferentes prioridades e intereses, y con bastante frecuencia se precisa construir sistemas interoperables que se basan en estándares tecnológicos incompatibles. El Poder Judicial no tiene necesariamente el control de los procesos de desarrollo y cambio, y es solo uno de los múltiples actores institucionales involucrados. En razón de esa complejidad, las ventajas que estos sistemas pueden proporcionar al Poder Judicial en general aún no se están logrando en muchos países. Sin embargo, se pueden destacar los efectos potenciales de la interoperabilidad de la justicia penal. El impacto es similar al del sistema de gestión procesal y los sistemas de apoyo judicial y fiscal, pero a mayor escala. Implica la estandarización del flujo de datos y documentos procesales entre las instituciones de justicia penal (principalmente fiscalías y tribunales), con repercusiones positivas en la estandarización procesal y, por ende, en la legalidad y economía de los procedimientos. Además, se facilita el acceso si se crea un canal electrónico que proporcione información sobre datos y documentación procesal a los participantes en el proceso penal (gráfico 4).

**GRÁFICO 4. Plataformas de interoperabilidad de la justicia penal y valores judiciales fundamentales**

Fuente: Elaboración propia



## 1.6 El escenario organizacional: políticas de gestión procesal

Los objetivos centrales de cada proceso de digitalización del Poder Judicial son racionalizar, fortalecer y aumentar la conformidad jurídica de los procedimientos de gestión procesal. Un sistema digital que replique los procedimientos de la gestión procesal preexistentes puede no producir los resultados esperados. El desarrollo eficaz de la tecnología judicial requiere cambios organizativos y de procedimiento. Por lo tanto, el desarrollo de la justicia electrónica debe ir acompañado de sólidas políticas de gestión procesal. Estas políticas rigen los procedimientos judiciales y, de esa manera, definen cómo se cumplen y aplican los diferentes valores judiciales.

Las políticas de gestión procesal definen los procesos mediante los cuales los tribunales y jueces manejan los casos y, por lo tanto, su desempeño en materia de legalidad, economía, legitimidad y acceso. Estas políticas son un conjunto de reglas bien estructuradas para lograr la gestión efectiva de los procedimientos judiciales. Identifican un conjunto de prácticas diseñadas para monitorear estrictamente cada procedimiento individual, acciones administrativas o judiciales rápidas cuando sea necesario y para alentar la resolución alternativa de disputas en las primeras etapas de los procedimientos. Estas políticas, desarrolladas originalmente en los Estados Unidos y posteriormente adoptadas con éxito en otros países, ponen el énfasis en el papel activo de los jueces, fiscales y el personal del tribunal en la gestión del flujo de los procedimientos judiciales.

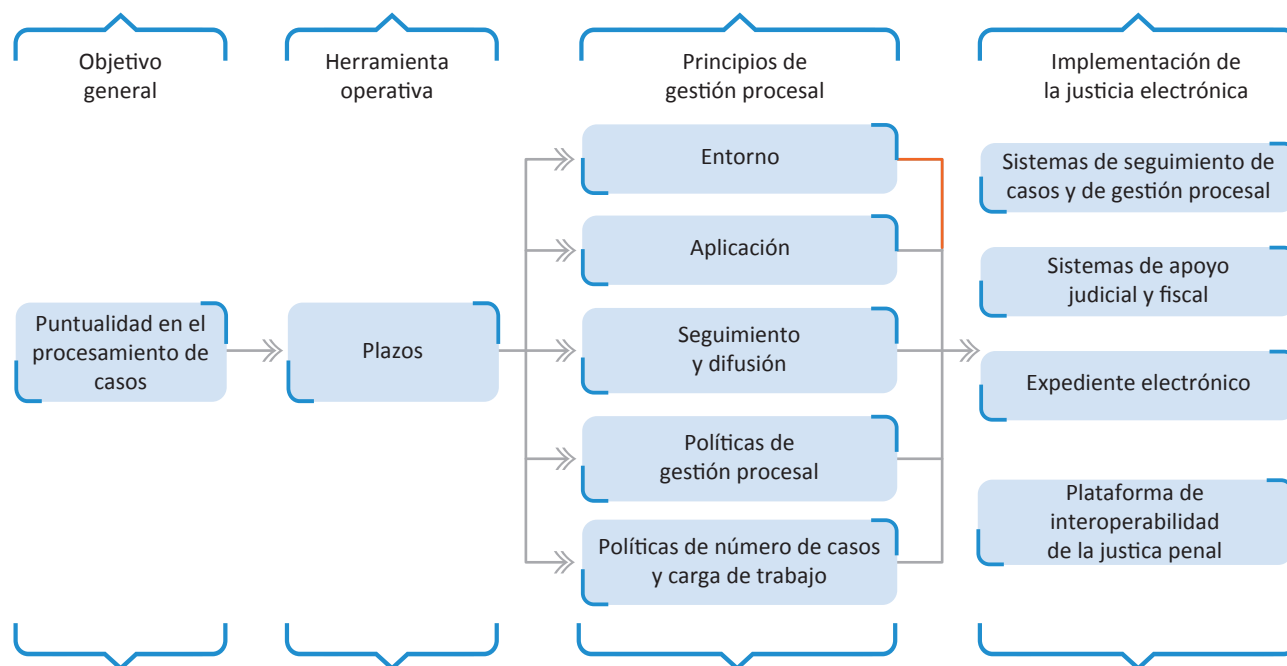
Steelman, Goerd y McMillan (2000) describen la complejidad e importancia de la gestión procesal como “el conjunto completo de acciones que un tribunal emprende para monitorear y controlar la evolución de los casos, desde el inicio hasta el juicio u otro fallo inicial hasta la finalización de toda

la labor judicial posterior a la sentencia, para asegurarse de que se haga justicia con prontitud (p. IX)”. Dado que la gestión procesal abarca la mayoría de las acciones relacionadas con el inicio, progresión y cierre de un procedimiento judicial, las políticas y normas que lo rigen pueden representarse como la columna vertebral fundamental del Poder Judicial. Las políticas de gestión procesal son los instrumentos que enmarcan la misión institucional de resolver disputas mediante un proceso justo y de manera oportuna. Para estar activos, los jueces, fiscales y el personal deben tener la información correcta en el momento adecuado; por lo tanto, la implementación de políticas de gestión procesal requiere que el sistema de gestión procesal recopile datos precisos. Sin embargo, la recopilación precisa de datos necesita de políticas claras de gestión procesal. Estas políticas y el sistema de gestión procesal se refuerzan mutuamente.

La Comisión Europea para la Eficacia de la Justicia (CEPEJ, 2006) considera la gestión procesal como un pilar fundamental para la gestión eficaz de los plazos procesales, y traza las siguientes políticas de gestión procesal destinadas a garantizar una definición oportuna de los procedimientos judiciales (gráfico 5):

1. Establecer plazos realistas y medibles: en consulta con todas las partes interesadas, se deben establecer plazos realistas referentes a los principales procedimientos para el sistema de justicia, el tribunal y los jueces de manera individual.
2. Hacer cumplir los plazos: debe haber un sistema de notificación que informe a los gerentes y jueces cuando los casos pendientes sobrepasen la fecha límite. Hay que considerar medidas

**GRÁFICO 5. De un juicio justo en un tiempo razonable a las políticas de gestión procesal**



Fuente: Elaboración propia con base en CEPEJ (2006).

de presión externa para garantizar el cumplimiento de las partes interesadas. El cumplimiento de los plazos debe entenderse como una responsabilidad compartida por todos los actores en la acción judicial. Es esencial contar con un fuerte compromiso y liderazgo que promueva el cumplimiento de los plazos en los tribunales, así como con una clara distinción e integración de las funciones organizativas entre los responsables de los tribunales y sus gestores.

3. Supervisar y difundir datos: los sistemas de información del tribunal o fiscalía deben proporcionar un marco valioso para recopilar los datos necesarios a fin de analizar el desempeño general del tribunal, con un enfoque en los tiempos de “parada” debido a la inactividad de las partes o los tribunales.
4. Políticas de gestión procesal: un sistema de gestión procesal debe definir políticas claras sobre los procedimientos y coordinación de las actividades entre los múltiples actores que intervienen en el proceso judicial. Al supervisar el impacto efectivo del marco de las políticas existentes, el sistema de gestión procesal detecta fuentes recurrentes de retrasos procesales y define e implementa cambios en relación con las políticas de gestión procesal para superar los cuellos de botella identificados. Esto ayudará a mejorar la administración de los casos abiertos por parte del juez, impondrá limitaciones estrictas a los aplazamientos, alentará reuniones tempranas de las partes con miras a facilitar acuerdos amigables o preparar casos para juicio y permitirá gestionar los casos de manera diferenciada de acuerdo con su complejidad.
5. Políticas de número de casos y carga de trabajo: la gestión procesal proporciona una serie de herramientas para pronosticar y controlar el número de casos y capacidad de carga de trabajo de los tribunales. También ayuda a identificar iniciativas que fomenten la resolución alternativa de disputas y un acuerdo temprano entre las partes, a establecer herramientas de filtrado y derivación para limitar el número de casos que se llevarán a los tribunales (técnicas de desvío) y a fomentar la participación de un único juez antes que de un grupo de jueces.

Estas políticas fundamentales son necesarias para hacer cumplir y apoyar procedimientos judiciales eficaces y eficientes, así como para garantizar que se realice una gestión adecuada de los expedientes y procedimientos dentro de la administración judicial. Por lo tanto, el diseño del sistema de gestión procesal debe mantener un enfoque claro sobre cómo incluir dichas políticas en las aplicaciones tecnológicas. El diseño de los sistemas de gestión procesal basados en las TIC racionalizará y fortalecerá las políticas de gestión procesal (es decir, las reglas para manejar los procedimientos judiciales de manera eficaz). Por lo tanto, tales políticas definen las especificaciones básicas de los sistemas de justicia electrónica.



## 1.7 Tecnologías de justicia electrónica

### *Gestión procesal y sistemas de seguimiento*

Para comprender el rol e impactos de los sistemas digitales de gestión procesal en la transformación general del Poder Judicial, es pertinente arrojar luz sobre el papel real de la gestión procesal en los tribunales y fiscalías. Las políticas de gestión procesal son los factores esenciales para impulsar la gestión eficaz de los procedimientos judiciales. Unos sistemas sólidos de gestión procesal, diseñados para hacer cumplir las políticas de gestión procesal, pueden ser eficaces



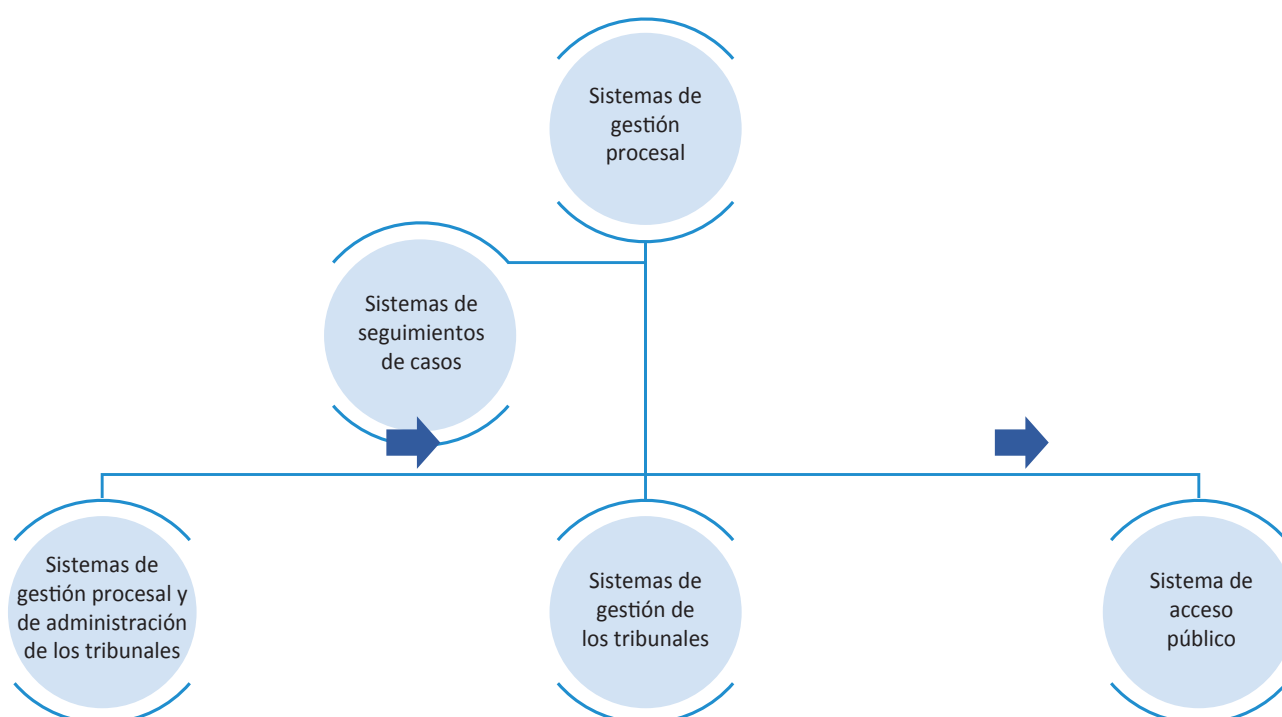
para hacer cumplir los valores judiciales fundamentales que comprenden las políticas de gestión procesal.

Los sistemas de gestión procesal son los sistemas avanzados de registro, orientación, control y gestión de demandas por vía electrónica. Se utilizan para facilitar, coordinar y guiar el procesamiento de casos y gestión de los tribunales. Un componente clave de todos los sistemas de gestión procesal es el de seguimiento de casos. Los sistemas de seguimiento de casos son la columna vertebral de cada el sistema de gestión procesal, ya que recopilan y producen la información básica necesaria para desarrollar un sistema de gestión procesal efectivo. El gráfico 6 muestra un resumen de los servicios del sistema de gestión procesal y de sus interdependencias funcionales.

### Sistemas de seguimiento de casos

En muchos países las tecnologías de seguimiento de casos son las primeras que adoptan los tribunales y fiscalías. Tales sistemas digitalizan los registros judiciales preexistentes, facilitando la producción y manejo de los datos de los casos. Ofrecen una versión digital de los documentos en papel que registran cronológicamente datos esenciales sobre acciones judiciales y comprobantes de documentos relacionados con casos presentados por las partes del caso o redactados por el tribunal (USAID, 2001). Estos registros también desempeñan una función legal importante, pues recopilan los datos necesarios para controlar y certificar que cada caso ha seguido el procedimiento

**GRÁFICO 6. Sistemas de gestión procesal**



Fuente: Elaboración propia.

**GRÁFICO 7. Registro de casos**

Título del caso: <b>Jones v Smith</b>	
Número de caso: <b>Civ-98-666</b>	
Demandante(s)	Dirección/ Número telefónico
_____	_____
_____	_____
Acusado(s)	Dirección/ Número telefónico
_____	_____
_____	_____
Abogados: Demandante	Acusado(s)
_____	_____

Acciones del caso	
Fecha	Acción
_____	Presentación inicial de documentos
_____	Providencia de la notificación
_____	Respuesta a la demanda

Acciones judiciales		
Fallos judiciales y órdenes	Juez	Fecha
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Fuente: USAID (2001).

correcto (Vismann, 2008). El gráfico 7 muestra un registro de casos clásico y una estructura de datos típica de una aplicación de seguimiento de casos. La adopción de sistemas de seguimiento de casos y la digitalización de los registros judiciales mejoran el control sobre el flujo de casos y facilitan el trabajo del personal administrativo al permitir introducir datos de múltiples estaciones de trabajo. Los sistemas también separan las funciones de entrada de datos y búsqueda de datos. Para el propósito de este libro blanco, los sistemas de seguimiento de casos son la base sobre la cual se pueden construir sistemas más eficaces. Proporcionan funciones que son componentes esenciales del sistema de gestión procesal. Sin embargo, los sistemas de seguimiento de casos son pertinentes *per se* ya que representan el elemento tecnológico más simple que ha de considerarse para digitalizar los procedimientos de los tribunales. Por esta razón, los sistemas de seguimiento de casos también se analizan en el conjunto de herramientas como un sistema aparte, aunque sean un componente clave de los sistemas de gestión procesal.

**Sistemas de gestión procesal: antecedentes**

Los sistemas eficaces de gestión procesal engloban las políticas de gestión procesal que impulsan un sistema judicial. Dado que la eficacia de la gestión procesal depende de factores contextuales (es decir, de las políticas específicas de gestión procesal), el diseño de sistemas eficaces de gestión procesal requiere mecanismos específicos de recopilación de datos, supervisión, elaboración de informes,

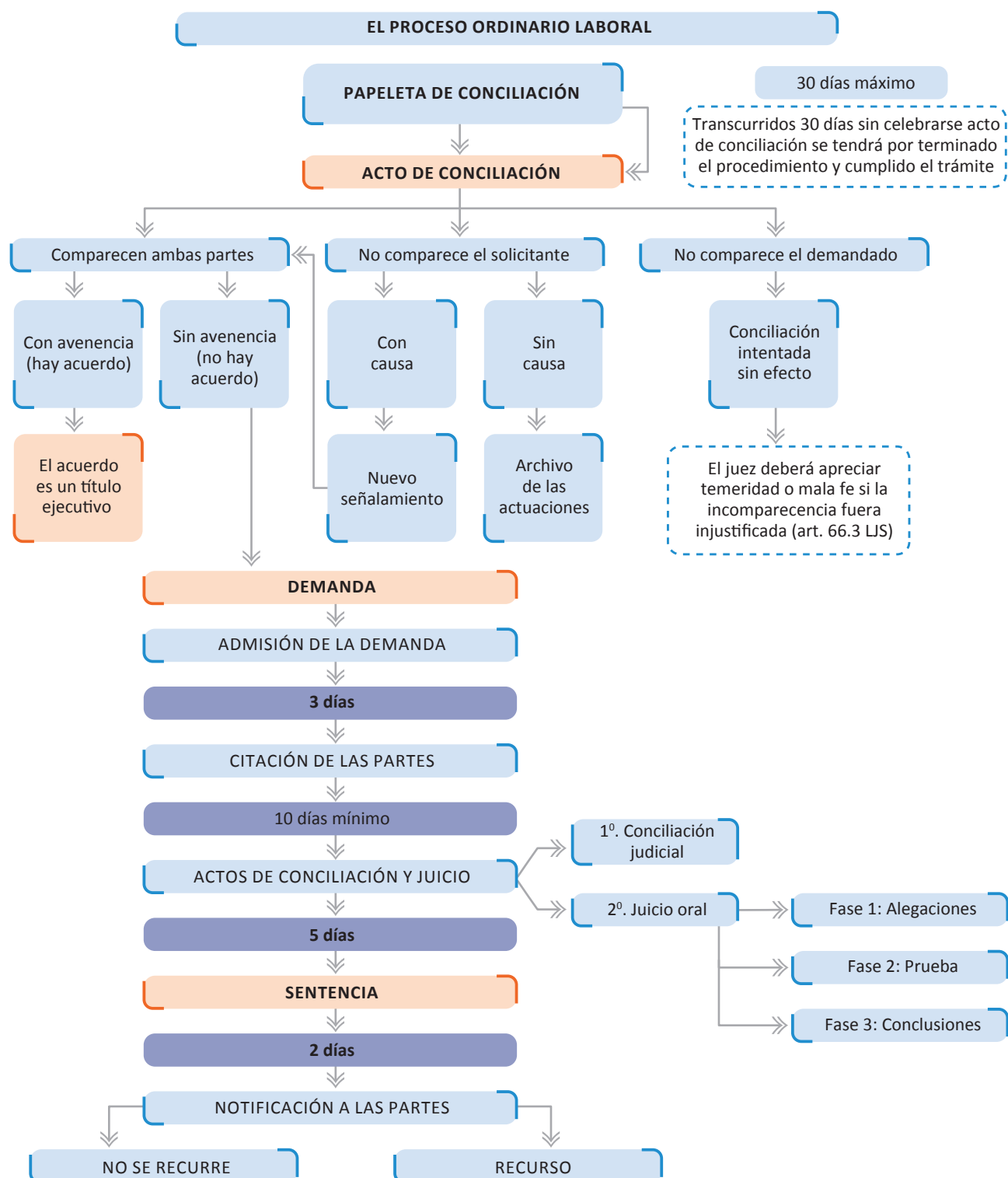
avisos y control (CEPEJ, 2006; Economides, Haug y McIntyre, 2014; Steelman, Goerdts y McMillan, 2000). Esto permite que el sistema ofrezca los valores que prescriben las políticas de gestión procesal. Estas prescripciones y los medios y soporte que respaldan su implementación son lógicamente independientes. Pueden trabajar tanto con sistemas que utilicen papel (es decir, carpetas de papel, tarjetas y pizarras), como con aplicaciones informáticas. La implementación del sistema informático de gestión procesal facilita la aplicación de políticas de gestión procesal, aumentando la estandarización de procedimientos y los mecanismos de aplicación de procesos. Sin embargo, la aplicación de las políticas de gestión procesal solo ocurre si el diseño del sistema técnico incluye adecuadamente estas políticas.

En los tribunales la responsabilidad del personal administrativo es llevar a cabo un seguimiento de las diferentes etapas de los procedimientos, su estado, las solicitudes de las partes y las fechas de las vistas, y administrar los datos personales de las partes involucradas en cada caso. Un sistema de gestión procesal eficaz proporciona el marco para realizar todas estas tareas correctamente.

### Sistemas de gestión procesal: funciones

Los sistemas de gestión procesal son aplicaciones que ofrecen un amplio conjunto de funciones. Brindan apoyo al personal administrativo de los tribunales para realizar un seguimiento de las diferentes etapas de los procedimientos (por ejemplo, estado de los procedimientos, solicitudes de las partes ante el juez y fechas de las vistas) y para administrar los datos personales de las personas involucradas en un caso, hasta la decisión final del juez. Estos sistemas reemplazan los registros en papel (libros o expedientes) y permiten certificar que cada caso ha seguido el procedimiento correcto según lo indicado en el sistema. Además, reemplazan el flujo de trabajo y la división de tareas, que tradicionalmente están estructurados y organizados mediante documentos en papel. Los sistemas de gestión procesal detallan qué oficinas están a cargo del manejo de registros y tareas específicos. Además, dado que los sistemas de gestión procesal están conectados por redes, es posible acceder o leer datos de muchas ubicaciones y estaciones de trabajo diferentes. También permiten obtener informes estadísticos más detallados, simplificando y automatizando el acceso a conjuntos de datos exhaustivos. Asimismo, ofrecen una solución de automatización de oficinas que rellena automáticamente formularios utilizando los datos almacenados en bases de datos compartidas. Finalmente, brindan orientación procesal a los empleados y, en el mejor de los casos, a la implementación de todas las políticas de gestión procesal específicas para el contexto.

Los sistemas de gestión procesal son la base de los sistemas tecnológicos de los tribunales y fiscalías (Fabri, 2001); representan el elemento que permite el desarrollo de la mayoría de los demás sistemas tecnológicos que están integrados o desarrollados en el Poder Judicial para proporcionar acceso público (véase más adelante el apartado sobre sistemas de expediente electrónico y acceso público en procedimientos civiles). También son un prerrequisito para las plataformas de interoperabilidad del expediente electrónico y la justicia penal (véase el apartado sobre plataformas de interoperabilidad de la cadena de justicia penal). Todos estos sistemas están diseñados para respaldar o automatizar el complejo y engorroso conjunto de tareas asociadas con la tramitación de casos, idealmente desde la presentación hasta la sentencia. El gráfico 8 muestra un diagrama de flujo de un proceso legal en España, en el que se puede ver que incluso un procedimiento legal sencillo consta de múltiples pasos, opciones de procedimiento, diferentes tipos de documentos procesales asociados con cada paso, plazos internos y citaciones que deben ser gestionados y considerados.

**GRÁFICO 8. Proceso laboral en España: acciones, documentos procesales y plazos**

### ***Registro de casos***

El sistema de gestión procesal habitual permite el registro de datos para cada caso judicial, con un conjunto de datos que es mucho más rico y valioso para fines administrativos que los que ofrecen los sistemas de seguimiento de casos. De hecho, al ser réplicas digitales de registros en papel los sistemas de seguimiento de casos no agregan valor al conjunto de datos disponible para los funcionarios judiciales, mientras que los sistemas de gestión procesal registran un conjunto de datos mucho más rico. Por ejemplo, pueden registrar cada acto de procedimiento, límites temporales para cada acción o acto, sujetos involucrados y otros datos. Dado que los datos registrados en un sistema de gestión procesal son más pertinentes para la gestión procesal y tribunales, hacen que sea más importante la precisión de los datos.

### ***Tramitación de casos***

Al contar con datos más precisos y confiables, pueden identificarse más fácilmente los problemas y desarrollar soluciones para manejar los casos adecuadamente. Los sistemas de gestión procesal fomentan una mejor supervisión y cumplimiento de los vencimientos (por ejemplo, el final del período de la prisión preventiva, el tiempo para presentar una solicitud intermedia y los tres días para convocar a las partes en el ejemplo español del gráfico 8) y los plazos para garantizar la tramitación rápida de los casos. En consecuencia, brindan orientación a quienes trabajan con los sistemas y hacen cumplir las políticas de gestión procesal, así como las prescripciones legales y procesales (supervisión de casos). Dicha implementación debe ser coherente con los requisitos legales y prácticas que adoptan un tribunal o fiscalía específicos. Los datos compilados por el sistema se pueden usar para fines de elaboración de informes estadísticos, gestión procesal y recolección de indicadores básicos de desempeño (más adelante se verán las funciones de gestión judicial). Por lo general, dos módulos adicionales admiten la tramitación de casos: la asignación aleatoria de casos y el calendario de vistas.

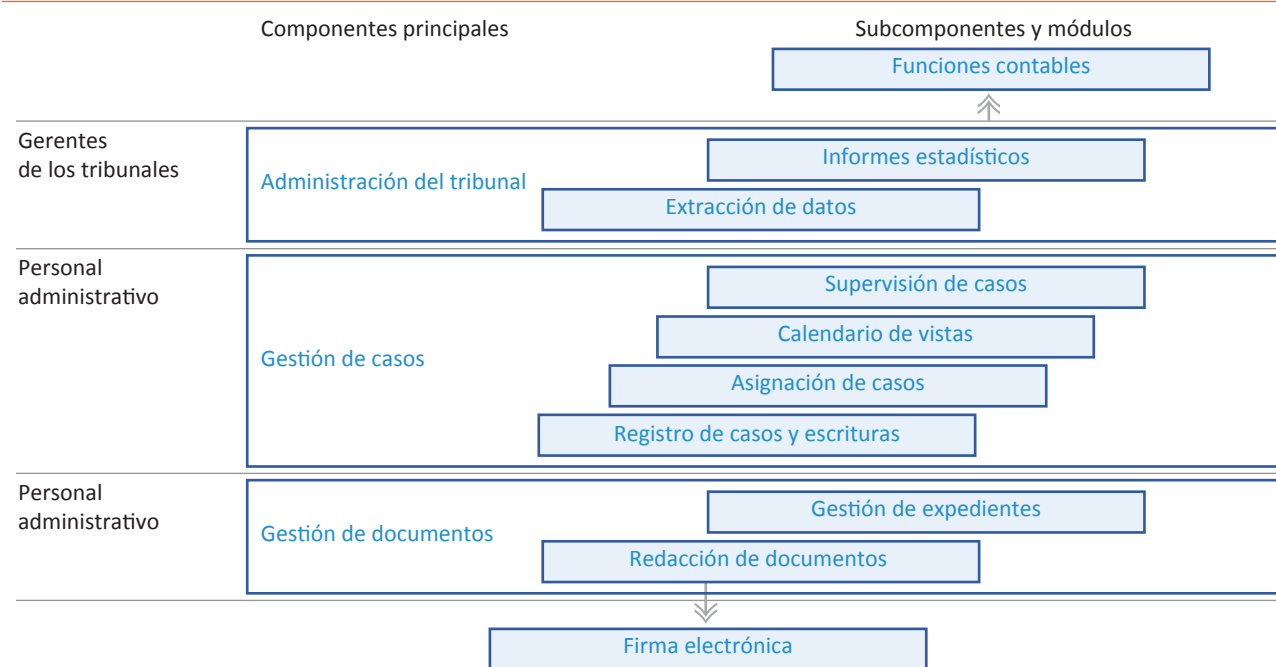
La asignación aleatoria de casos es un sistema basado en criterios preestablecidos y una selección aleatoria que asigna automáticamente nuevos casos individualmente a los distintos jueces. Es una buena práctica para evitar influencias indebidas en los procedimientos judiciales e implementar el principio de derecho natural o legal.

Los sistemas proporcionan herramientas para facilitar el listado de los casos que deben ser escuchados en una sesión de audiencias determinada. Tales sistemas ayudan a mantener un calendario de audiencias equilibrado, evitando el problema común de tener sesiones de audiencias con demasiados casos o con muy pocos. Como se muestra en el gráfico 9, los sistemas de gestión procesal pueden integrar muchas funciones diferentes y admitir diversos niveles y grados de digitalización de procedimientos, si están diseñados siguiendo una arquitectura modular.

Los datos recopilados en los sistemas de gestión procesal son el repositorio principal de datos de los tribunales y fiscalías, y se pueden utilizar para diversos fines. Estos sistemas ofrecen funciones para respaldar la administración de los tribunales y el acceso público.

### ***Gestión de documentos***

Los secretarios judiciales y funcionarios administrativos de las fiscalías redactan varios tipos de documentos procesales, como citaciones, actas de las vistas y una variedad de documentos que

**GRÁFICO 9. Tecnologías de *back-office*: componentes de los sistemas de gestión procesal**

Fuente: Elaboración propia.

determina la normativa nacional. Los sistemas de gestión procesal bien desarrollados permiten esta función mediante módulos de redacción de documentos. En esos módulos hay plantillas y formularios electrónicos para facilitar la redacción de documentos. Los datos recopilados en el sistema de gestión procesal se pueden cargar automáticamente en las plantillas, a fin de acelerar y mejorar la precisión de los documentos elaborados. En algunos casos, los usuarios pueden adaptar las plantillas para fines específicos. Una vez que los módulos de redacción de documentos están en funcionamiento, es útil contar con una gestión electrónica de expedientes, es decir, un depósito de documentos que permite recopilar los documentos procesales en formato electrónico.

Si no se cuenta con sistemas de expediente electrónico y de interoperabilidad de la justicia penal, los documentos preparados con estas herramientas se imprimen y se presentan por los medios tradicionales. Aunque el uso simultáneo de documentos electrónicos y en papel supone una duplicación de actividades, es una etapa que permite generar las habilidades y rutinas requeridas para el desarrollo satisfactorio de las plataformas de interoperabilidad de expediente electrónico y justicia penal.

### ***Gestión procesal***

Los tribunales son organizaciones complejas. La tramitación de casos requiere muchas tareas gerenciales, como la realización de presupuestos y asignación de recursos, el pronóstico y evaluación del número de casos, la supervisión de la carga de trabajo y la identificación y medición de estándares de calidad. Los datos recopilados por el sistema de gestión procesal son esenciales pero no suficientes para apoyar todas estas funciones. El sistema de gestión procesal debe

proporcionar todos los datos necesarios para contar con un conocimiento exhaustivo del flujo de casos dentro del tribunal (es decir, entrantes, salientes, pendientes por cada tipo de caso, unidad judicial u oficina y, en cierta medida, empleados) con el fin de identificar los tiempos de inactividad, usar para la supervisión de indicadores básicos de desempeño y hacer un seguimiento de los índices de apelación y reversión. Para lograr tales objetivos, es necesario diseñar interfaces estadísticas y administrativas adecuadas.

Sin embargo, es de vital importancia que el diseño inicial del sistema de gestión procesal considere las funciones de gestión procesal y los datos necesarios para apoyar las tareas de los administradores del tribunal a fin de que el sistema de gestión procesal pueda proporcionar todas las funciones y datos clave de soporte a los usuarios. Esto significa que los sistemas de gestión procesal deben estar equipados con dos módulos que permitan la extracción de datos basados en consultas estándar o ad hoc y la elaboración de informes estadísticos. La gestión procesal también se beneficia de otros sistemas, como la contabilidad, gestión de recursos humanos y sistemas de administración financiera, que son aplicaciones estándar para asignar y supervisar el uso de recursos dentro de las oficinas judiciales.

## Sistemas de gestión procesal: cuestiones fundamentales

### *Del diseño a la implementación*

No es fácil desarrollar y mantener un conjunto de datos y un sistema de flujo de trabajo que abarque todas las acciones y eventos. Para admitir todas las tareas y procedimientos necesarios, los sistemas de gestión procesal requieren un conjunto de configuraciones de *hardware* y *software* que son costosas y complejas de diseñar y mantener. Sin embargo, si bien los sistemas de gestión procesal se basan en una infraestructura tecnológica articulada para ser eficaces, deben contar con el respaldo del entorno adecuado. Las transformaciones que conlleva el sistema de gestión procesal se refieren a la adopción de nuevas reglas y procesos de trabajo, así como a la transformación de la cultura y el entorno institucional del Poder Judicial.

Por ejemplo, los sistemas de gestión procesal ofrecen una valiosa ayuda para el control de los procedimientos judiciales en los tribunales. El control continuado de los tribunales y, en general, las políticas de gestión procesal se vuelven más fáciles cuando existe un sistema eficaz de gestión de información de casos y cuando el sistema de gestión procesal facilita la coordinación de actividades entre los jueces y personal administrativo clave de los tribunales. La arquitectura tecnológica puede proporcionar el andamiaje necesario para diseñar un flujo efectivo de trabajo e información. Sin embargo, un sistema de gestión procesal eficaz que brinde información exhaustiva sobre el estado de cada caso, incluidos los plazos impuestos por el tribunal y el cumplimiento de los plazos de los litigantes, debe ir acompañado de transformaciones organizativas e institucionales concretas. Se necesita personal cualificado para ayudar a los jueces en el proceso de administración y seguimiento de los casos, de manera que ellos puedan concentrarse en sus funciones judiciales. Además, el flujo de trabajo e información que se incorpora a la tecnología requiere un compromiso judicial para la gestión proactiva del flujo de casos y para establecer plazos límites para enjuiciar los casos. Implica arreglos organizativos e institucionales para apoyar el control judicial en relación con el avance de los litigios y, por lo tanto, la minimización de los aplazamientos. También es importante contar con mecanismos para determinar la fecha definitiva de los juicios y establecer sistemas

de medición del desempeño que servirán para evaluar el resultado de cada actividad y procedimiento. Debido a esa complejidad, el diseño e implementación de los sistemas de gestión procesal son complejos y controvertidos en sus resultados. Sin embargo, el trabajo de los empleados es en gran parte administrativo y puede representarse como secuencias de operaciones coherentes con los marcos legales y con poco espacio para la discreción individual. Así pues, los empleados tienen un bajo grado de autonomía y discreción, lo que reduce la complejidad del diseño y la adopción del sistema de gestión procesal.

### ***El sistema de gestión procesal y la reorganización judicial: front-office y back-office***

Los sistemas de gestión procesal conllevan numerosos beneficios organizacionales: mayor eficiencia, recopilación de información más precisa que resulta en mejores informes estadísticos y un papel activo de las instituciones judiciales en la gestión procesal. El acceso a datos distribuidos e interoperables integrado en los sistemas de gestión procesal generalmente fomenta una reorganización de la estructura de las oficinas administrativas de los tribunales, orientándola más a las necesidades de los usuarios. En lugar de que varias unidades diferentes se encarguen de distintos registros en papel, muchos tribunales explotan las demandas de seguimiento de casos y automatización de oficinas para reconfigurar la organización interna mediante el uso de la configuración del *back-office* y el *front-office*. Dentro de esta configuración organizativa, el *front-office* suministra información de procedimiento, mientras que el *back-office* se encarga de todas las demás tareas sin la necesidad de gestionar la interacción con abogados y ciudadanos que solicitan información sin cesar. Desde la perspectiva del usuario, este cambio reduce la necesidad de acudir a diferentes oficinas para acceder a los datos introducidos en distintos registros (Contini, 2000). Desde la perspectiva del tribunal, los sistemas de gestión procesal liberan al personal del tribunal de las solicitudes de abogados y otros tribunales, y limitan el acceso exclusivamente a los tribunales que realmente lo necesitan. Esto implica un aumento de la seguridad y permite que el personal administrativo trabaje sin ser interrumpido por las solicitudes de los usuarios del tribunal.

### ***Funciones limitadas y conjunto de datos***

El diseño e implementación de los sistemas de gestión procesal presentan ciertas dificultades. Con demasiada frecuencia, tales sistemas no pueden proporcionar un seguimiento útil del procesamiento de casos o no informan a fiscales, jueces y empleados de que una acción específica ha de presentarse en una instancia concreta. Frecuentemente, estos sistemas no proporcionan el tipo de informe analítico que se necesita para la gestión de los tribunales y fiscalías. El conjunto de datos suele ser insuficiente y refleja apenas requisitos internos obsoletos, y no las necesidades de los usuarios del tribunal o de las funciones administrativas de las cortes. Además, con demasiada frecuencia, los datos de los sistemas de gestión procesal se desvinculan de los sistemas de gestión de recursos humanos y financieros, lo que hace que la evaluación del desempeño sea deficiente o difícil de lograr. En suma, la evaluación del desempeño no debe limitarse a indicadores como el costo por caso o los casos por juez. Se necesita una evaluación conjunta de los recursos empleados y estadísticas de flujo de casos para implementar técnicas avanzadas de gestión, como la financiación de los gastos estándar. Por lo tanto, los sistemas de gestión procesal deben desarrollarse en consonancia con las políticas de gestión procesal y unas prácticas sólidas de gestión procesal.



### *Insuficiente estandarización de procedimientos*

Al desarrollar el sistema de gestión procesal, el problema más común que surge es la heterogeneidad de los procedimientos afectados por la digitalización. A pesar del marco legal común, los procedimientos administrativos y judiciales suelen variar entre oficinas del mismo tipo y, a veces, incluso dentro de la misma oficina. Esta situación común contribuye a la complejidad organizacional y puede entrar en conflicto con los principios de diseño de la tecnología. Una vez que se implementa el sistema, los usuarios pueden experimentar una falta de coherencia entre su propia “forma” de ejecutar los procedimientos y las restricciones integradas en el sistema, un hecho que podría generar una resistencia al cambio. Además, esa heterogeneidad aporta muchos requisitos funcionales al proceso de diseño que son costosos de implementar y utilizar por un pequeño número de oficinas.

### *Mejora de la coherencia de los datos*

Otro problema común es la mala calidad de los datos de los sistemas de gestión procesal, que en ocasiones son obsoletos, incompletos, incorrectos y poco fiables. Para abordar este problema, los sistemas de gestión procesal suelen ofrecer funciones específicas para mejorar la calidad (fiabilidad) de los datos recopilados. Sin embargo, muchos sistemas de seguimiento de casos no cuentan con funciones para guiar o estandarizar la introducción de datos a fin de garantizar su fiabilidad. Por lo tanto, muy frecuentemente la calidad de los datos es deficiente, estos son incoherentes o les faltan atributos. Información tal como el tipo de delito (o cargo) o asunto en los procedimientos civiles a menudo son tan desiguales que vuelven inútil su recopilación. Para evitar esta situación, muchos sistemas de gestión procesal incluyen herramientas para guiar la entrada de datos. Dicha orientación varía según se trate de datos que se introducen en bases de datos obligatorias (en caso contrario se bloquea el procedimiento), listas de datos preestablecidas (por ejemplo, aquellas con asuntos concretos o con posibles cargos para elegir), varios controles sobre la coherencia de los datos y la posibilidad de cargar datos de otras bases (tales como registros personales y bases de datos de agencias tributarias). Si bien estas soluciones mejoran la precisión del conjunto de los datos, la combinación de estas funciones aumenta la rigidez del sistema, por lo que los usuarios tienden a percibirlos como poco amigables. Sin embargo, la introducción progresiva de controles y orientación en la entrada de datos son opciones cada vez más comunes en los sistemas de gestión procesal.

### *Tiranía de la base de datos instalada*

Varios sistemas judiciales siguen utilizando sistemas de gestión procesal muy antiguos que recopilan grandes cantidades de datos que deberían migrar al nuevo sistema. Este ejercicio técnico aparentemente estándar resulta una labor difícil o muy costosa por varias razones. Para evitar este problema, en algunos países los líderes del proyecto decidieron no migrar los datos y continuar con dos sistemas de gestión procesal: uno para los casos antiguos y otro para los nuevos. Esta decisión aparentemente irracional pone de manifiesto las dificultades que plantea este desafío.

Del mismo modo, en algunos países tribunales del mismo tipo utilizan diferentes sistemas de gestión procesal (por ejemplo, en Francia o España) (Trassard, 2007). Esto aumenta aún más la complejidad y costos de pasar a un sistema de gestión procesal a nivel nacional. Superar este obstáculo puede implicar la integración de sistemas judiciales o la necesidad de seleccionar un solo sistema para su despliegue a nivel nacional, como en Australia, Alemania o España.

### *Gobernanza de los proyectos*

La gobernanza de los proyectos de digitalización de los sistemas de gestión procesal corresponde a la institución a cargo del desarrollo de las TIC (ministerio, tribunal supremo o fiscalía general) y, como usuarios, al personal administrativo que trabaja en los tribunales o fiscalías; no corresponde a jueces o fiscales. Sin embargo, los proyectos de digitalización del sistema de gestión procesal requieren cambios a nivel organizacional, capacitación y, a veces, mejores instalaciones de oficina. Por lo tanto, la institución a cargo del desarrollo de las TIC debe colaborar con los socios necesarios para proporcionar los servicios de gestión del cambio y capacitación que se precisan para el proyecto. Los organismos públicos u organizaciones privadas contratadas para el proyecto pueden proporcionar estos servicios. Con frecuencia se requieren cambios regulatorios para simplificar el desarrollo o implementación de los sistemas. De hecho, algunas reglas significativas en el uso del papel no tienen sentido (o están desactualizadas) en el ámbito digital. Por lo tanto, la oficina legislativa de la institución a cargo del proyecto debe participar desde el inicio del mismo.

### **Los sistemas de gestión procesal y su impacto en los valores judiciales**

Los sistemas de gestión procesal diseñados e implementados de manera adecuada respaldan plenamente las múltiples actividades requeridas para permitir una gestión eficaz de los procedimientos. También fomentan una ejecución y coordinación más fluidas y efectivas de todas las tareas necesarias en la organización de las funciones de los tribunales y fiscalías. Si la información sobre los casos se registra y mantiene de manera adecuada, resultará más fácil y eficaz programar vistas, supervisar el progreso de las demandas y coordinar a las partes involucradas en los procedimientos. Las operaciones administrativas se simplifican con el consiguiente aumento de la productividad. Además, la digitalización de los procedimientos exige estandarización procesal y cumplimiento de las leyes procesales. Una supervisión más precisa y confiable de las fases de un procedimiento aumenta la responsabilidad y transparencia de las actividades judiciales. Las prácticas estandarizadas también favorecen el uso de procedimientos automatizados que resultan en menos excepciones que administrar y en un ahorro sustancial de costos. En general, los sistemas eficaces de gestión procesal aumentan la eficiencia de los servicios judiciales, brindan un servicio más uniforme a las personas y empresas que buscan justicia y fomentan que las decisiones judiciales se dicten dentro del plazo previsto. Esto conlleva efectos positivos directos en los valores judiciales, específicamente en la economía, legalidad y legitimidad.

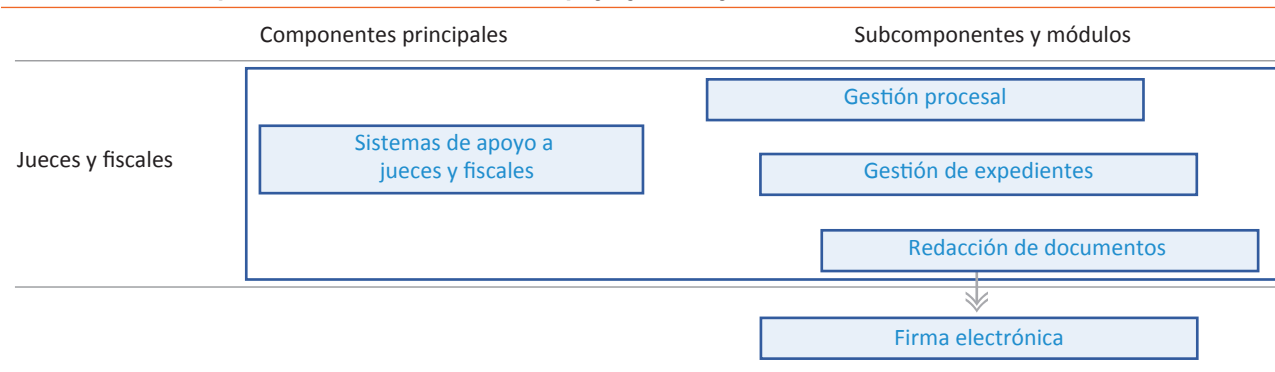
### ***Sistemas de apoyo judicial***

#### **Sistemas de apoyo judicial: antecedentes**

Los sistemas de apoyo judicial son extensiones del sistema de gestión procesal, diseñados para digitalizar y apoyar tareas judiciales y fiscales. Respalda la redacción de documentos judiciales mediante formularios electrónicos preestablecidos, que contienen datos que el sistema de gestión procesal carga automáticamente. Además, ofrecen un amplio conjunto de funciones de gestión y una guía de procedimiento precisa. Desde una perspectiva funcional, los sistemas de apoyo judicial pueden entenderse fácilmente como una adaptación del sistema de gestión procesal a las necesidades de jueces y fiscales.

#### **Sistemas de apoyo judicial: funciones**

A través de estos sistemas, los datos recopilados por el sistema de gestión procesal, como los nombres y datos personales de las partes o las versiones electrónicas de los documentos procesales, se

**GRÁFICO 10. Componentes de los sistemas de apoyo judicial y fiscal**

Fuente: Elaboración propia.

ponen a disposición del juez (o fiscales) y se utilizan para elaborar documentos procesales (módulo de redacción de documentos). Las sentencias y otros documentos relacionados con los casos se guardan en carpetas electrónicas (gestión de expedientes). Además, estas herramientas brindan a los jueces y secretarios legales la oportunidad de examinar la jurisprudencia, elaborar glosarios temáticos para acelerar la redacción y publicar decisiones en el sitio web del tribunal. En este caso, la tecnología respalda o automatiza la producción y archivo de documentos procesales, pero no su intercambio electrónico. La fuerte integración organizativa y tecnológica resultante de la adopción de estos sistemas puede aumentar considerablemente la eficacia y eficiencia del sistema de justicia (gráfico 10).

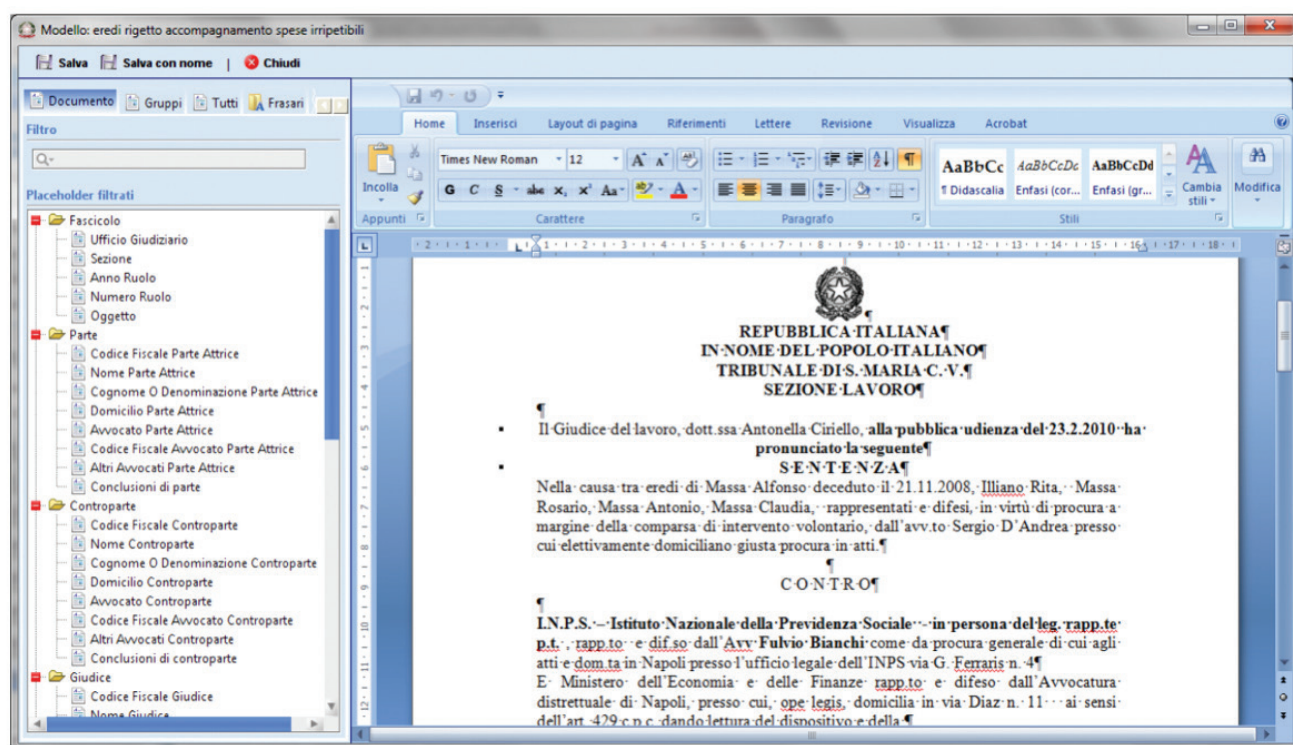
Además, gracias al módulo de gestión procesal, muchos sistemas de apoyo judicial estructuran los flujos de trabajo con secuencias de acciones, plazos, una amplia variedad de funciones e información útil para la gestión oportuna de los procedimientos judiciales. En este caso, los procedimientos establecidos por el código procesal están inscritos en el sistema de apoyo judicial. El sistema puede incluir avisos para indicar plazos de procedimiento o límites de tiempo de prisión preventiva establecidos por ley, y puede identificar acciones faltantes (por ejemplo, la presentación de un informe obligatorio) que son requeridas por ley y plazos para publicar una sentencia. Las políticas de gestión procesal deben inscribirse en los sistemas de apoyo judicial. Estos sistemas ayudan a la preparación de documentos electrónicos que eventualmente pueden intercambiarse por medios electrónicos (gráfico 11).

Asimismo, los sistemas de apoyo judicial requieren un mayor nivel de estandarización de datos y procedimientos, lo que resulta en un profundo acoplamiento entre el código legal (reglas de procedimiento) y los códigos de *software* diseñados para permitir los procedimientos judiciales. Los jueces, fiscales y empleados que trabajan con sistemas profesionales de gestión procesal completos se guían por las reglas integradas en los sistemas, como los datos obligatorios que se deben introducir para concluir un paso procesal específico o requisitos procesales más sofisticados.

### Sistemas de apoyo judicial: cuestiones cruciales

El desarrollo y uso eficaz de los sistemas de apoyo judicial a menudo son problemáticos. Dichos sistemas solo ofrecen los resultados esperados cuando una gran mayoría de jueces y fiscales

GRÁFICO 11. Una interfaz del sistema de apoyo judicial



Fuente: Tribunal de Apelación de Milán (2012).

acuerdan utilizar los sistemas. Puede resultar difícil lograr este resultado porque es preciso encontrar un equilibrio entre el nivel de estandarización exigido por un sistema de apoyo judicial que funcione bien y la necesidad de adaptarse a las especificaciones requeridas por los jueces y fiscales.

### *Competencias básicas en materia de TIC*

Las competencias básicas en materia de TIC de los jueces y fiscales, particularmente su capacidad para escribir documentos judiciales con un procesador de textos, es la primera cuestión crucial que debe tenerse en cuenta. Si los jueces y fiscales no poseen esta habilidad esencial, es muy probable que la tasa de adopción sea baja. Como alternativa, es común observar asistentes judiciales y empleados que utilizan los sistemas de apoyo judicial y fiscal en lugar de los jueces y fiscales. No obstante, al menos en Europa, esta habilidad y rutinas asociadas se están volviendo cada vez más comunes entre los funcionarios judiciales.

### *Independencia judicial y estandarización de procedimientos y formularios*

El segundo conjunto de problemas cruciales resulta de la combinación de dos factores: la naturaleza profesional de las tareas afectadas por la digitalización y la autonomía de los sujetos involucrados. Los sistemas de apoyo judicial (y fiscal) están diseñados para digitalizar un conjunto de tareas que requieren de profesionales experimentados y un cierto grado de autonomía profesional para

que puedan realizarse de manera eficaz. A fin de manejar un caso o dirigir una investigación, el juez o fiscal deben tener la libertad de decidir qué hacer y cómo trabajar (dentro de los límites establecidos por el marco legal). En términos prácticos, esto a menudo conlleva el surgimiento de distintas prácticas y herramientas de trabajo, que difieren de un profesional a otro. Esta dinámica está potenciada por la independencia institucional y constitucional y la autonomía otorgada a los jueces y fiscales. Esto incluye diferentes enfoques para la tramitación de procedimientos (programación de audiencias, secuencias de los resúmenes que se deben intercambiar), administración de documentos (formas mixtas y prácticas de gestión de expedientes) e incluso las características y diseño de los documentos procesales.

### *Requisitos funcionales complejos*

La complejidad también surge en la etapa de diseño, que a menudo incluye largas listas de requisitos funcionales, que en ocasiones son alternativos entre sí pero otras veces se excluyen mutuamente. En la etapa de desarrollo la digitalización de un conjunto tan variado de requisitos debe racionalizarse y simplificarse funcionalmente. Eso puede lograrse reduciendo la variedad y número de requisitos observados en el expediente en un solo sistema coherente. En consecuencia, el juez o fiscal pueden considerar que los formularios electrónicos, las limitaciones de procedimiento y las tareas sugeridas por los sistemas de apoyo judicial y fiscal no son coherentes con lo que perciben como un requisito real. La reacción de los funcionarios judiciales involucrados en la adopción, a menudo considerada una resistencia al cambio, puede entenderse mejor como la consecuencia de esa dinámica.

### *Gobernanza de los proyectos*

La gobernanza de los sistemas de apoyo judicial y fiscal involucra a diferentes actores institucionales, como el ministerio, el consejo judicial y la corte suprema. Cada parte implicada en estos proyectos podría tener diferentes visiones, estrategias y prioridades con respecto a los objetivos y metas del mismo. La coherencia y colaboración en la visión del proyecto y los factores impulsores entre las partes involucradas son extremadamente importantes para el éxito del proyecto. Además, los sistemas de apoyo judicial y fiscal requieren la estandarización de los procedimientos y formularios (documentos) utilizados por los tribunales y fiscalías, algo que puede resultar difícil de lograr, pues debido a las distintas prácticas locales pueden haberse desarrollado diferentes estándares de documentos dentro del marco legal común. Por ello, se necesita un proceso para facilitar la adopción de estándares y procedimientos comunes en diferentes tribunales y fiscalías a fin de favorecer la adopción de sistemas de apoyo judicial y fiscal. Esta estandarización debe tener en cuenta la necesidad de flexibilidad en los estándares y procedimientos de documentos que podrían tener algunos tribunales o fiscalías. Resulta útil contar con grupos de usuarios (que incluyan a jueces y fiscales) para cartografiar los diferentes procedimientos, discutir requisitos funcionales y encontrar una solución común que equilibre las necesidades de estandarización y flexibilidad.

### **Sistemas de apoyo judicial: impacto en los valores judiciales**

Los sistemas de apoyo judicial y fiscal ofrecen una mayor estandarización de las rutinas judiciales y procesales y de las prácticas laborales. Esto tiene numerosas repercusiones positivas tanto en la justicia como en la economía. Adoptar los mismos sistemas de apoyo judicial y fiscal en el tribunal o a nivel nacional da lugar a una mayor coherencia en los procedimientos judiciales, formularios

y rutinas de planificación, lo cual contribuye a la igualdad de trato de las partes del caso. Además, dado que algunas acciones que previamente realizaban profesionales ahora son ejecutadas por máquinas, los profesionales tienen más tiempo para dedicar a la consideración adecuada de los asuntos legales y de hecho de los casos. Esto mejorará la calidad jurídica del sistema.

Asimismo, la estandarización (junto con la simplificación funcional y la racionalización) conduce a procedimientos judiciales simplificados, menos excepciones procesales y la reutilización de los datos ya recopilados en los sistemas de gestión procesal. Este conjunto de cambios mejora la eficiencia procesal al reducir el tiempo requerido para manejar casos.

Una vez que se han implementado completamente los sistemas de apoyo judicial y fiscal, todo el conjunto de documentos procesales está en formato digital. Esto hace que se pueda buscar una gran cantidad de datos, lo que puede aumentar el acceso a la información judicial y permitir la creación de repositorios jurisprudenciales locales. También permite acumular los macrodatos necesarios para utilizar la inteligencia artificial a fin de mejorar la administración de justicia. En tales casos, se mejora el acceso (aunque limitado a la información judicial) y la seguridad jurídica (habilitada por la disponibilidad de orientaciones jurisprudenciales de cada tribunal).

### ***Sistemas de expediente electrónico y acceso público en procedimientos civiles***

Los sistemas de expediente electrónico y acceso público son mejoras deseables de la digitalización de las funciones administrativas. Permiten construir una oficina de atención electrónica, que puede proporcionar e intercambiar datos y documentos de procedimiento entre las muchas partes involucradas en los procedimientos.

Los sistemas de acceso público<sup>9</sup> autorizan a los usuarios del tribunal a acceder a datos relacionados con el caso, pero no a intercambiarlos. Es la forma más sencilla de hacer que la información pertinente esté disponible para las partes del caso. En cambio, el expediente electrónico permite el intercambio de datos y documentos entre tribunales y usuarios (por ejemplo, abogados, testigos expertos y partes del caso). Se puede utilizar en todos los procedimientos. Ahora bien, hay profundas diferencias cuando el expediente electrónico se utiliza para procedimientos civiles o administrativos o cuando se emplea para procedimientos penales. Para tener en cuenta esas diferencias, se analizará el expediente electrónico en dos apartados diferentes: en este, en el contexto de los procedimientos civiles y administrativos, y en el apartado de plataformas de interoperabilidad de la cadena de justicia penal para los casos penales. Esta distinción es necesaria para tener en cuenta la especificidad de los dos contextos y sus implicaciones para el diseño e implementación de los procedimientos electrónicos. En el caso de los procesos penales, el expediente electrónico debe abordar los desafíos de interoperabilidad que no existen en el caso de los procedimientos civiles y administrativos.

---

<sup>9</sup>Técnicamente, los sistemas de acceso público pueden ser tanto una de las funcionalidades de la plataforma de justicia electrónica dirigida a facilitar a los usuarios de los tribunales el acceso a la información relacionada con el caso, como una aplicación autónoma interoperable con el sistema de gestión procesal.



En los procedimientos civiles, el expediente electrónico implica la creación de un canal electrónico de comunicación entre los tribunales y sus usuarios (abogados, expertos, partes del caso), pero no la interoperabilidad entre los sistemas de los tribunales y de sus usuarios. Por el contrario, como se verá en la sección 1.8, la implementación de las plataformas de interoperabilidad de la cadena de la justicia penal contribuye a la interoperabilidad entre los sistemas utilizados por la policía, fiscales, tribunales y otras instituciones involucradas en la aplicación de la ley. Por estas razones, los desafíos desde una perspectiva técnica, organizativa y de gobierno son bastante diferentes y deben discutirse por separado.

El término *expediente electrónico* tiene amplias connotaciones. En varios países las partes del caso tienen la posibilidad de presentar documentos procesales por correo electrónico u otros medios electrónicos, incluso por fax. Sin embargo, esto no significa necesariamente que exista un sistema de expediente electrónico. Estos medios electrónicos no cuentan como sistemas de expediente electrónico si las presentaciones deben complementarse con la presentación de los documentos en el formulario original en papel. En el marco de esta publicación, el expediente electrónico se refiere exclusivamente a los sistemas totalmente automatizados que permiten el envío electrónico de todos los expedientes de los procedimientos.

### Expediente electrónico: antecedentes

Los sistemas de expediente electrónico pueden integrarse completamente con los de gestión procesal o constituir plataformas completamente desvinculadas de ellos. En este último caso, los sistemas de gestión procesal recopilan datos de procedimiento, mientras que la plataforma de expediente electrónico es el repositorio de documentos procesales. Para ser eficaz, un sistema de expediente electrónico debe ser totalmente interoperable con el de gestión procesal. La presentación de un nuevo caso debe activar el registro automático de datos en el sistema de gestión procesal para permitir que los secretarios judiciales realicen las verificaciones adecuadas, antes de registrar oficialmente el caso en el sistema judicial. La integración entre el sistema de gestión procesal y los de expediente electrónico también es necesaria para actualizar los registros de casos cada vez que una parte presenta una demanda provisional, una petición final o cualquier otro documento relacionado con el caso. Se precisa una integración total similar para permitir que el tribunal haga llegar documentos a las partes del caso. Por lo tanto, es apropiado considerar las plataformas de expediente electrónico como una extensión de los sistemas de apoyo judicial y de gestión procesal. Desde una perspectiva arquitectónica, pueden ser un solo sistema o una serie de sistemas interoperables.

### Expediente electrónico: funciones

Una plataforma de expediente electrónico ofrece varias funciones (Contini y Fabri, 2003). Esencialmente, permite a una parte lograr lo siguiente:

- Iniciar un proceso judicial emitiendo y recibiendo un expediente electrónico.
- Intercambiar documentos procesales (es decir, informes, demandas provisionales, informes de expertos y sentencias) entre las partes involucradas en el procedimiento (presentación electrónica).
- Enviar y recibir notificaciones y citaciones electrónicamente (es decir, correo electrónico, plataformas específicas para una aplicación concreta u otras tecnologías, como correo certificado o citación electrónica).

- Pagar las tasas judiciales en línea.
- Proporcionar un repositorio seguro de todos los documentos procesales (gestión de documentos).

No todas esas funciones están siempre disponibles en una plataforma de expediente electrónico. Para simplificar, en esta publicación se hará referencia a sistemas completos de expediente electrónico cuando todas las funciones estén disponibles, y a sistemas parciales de expediente electrónico cuando la plataforma proporcione solo un subconjunto de tales funciones. Para disponer de un sistema completo de expediente electrónico, debe haber un conjunto de módulos: el sistema de entrega electrónica, que permite y certifica el intercambio de documentos procesales; el módulo de citación electrónica, que posibilita enviar y recibir notificaciones oficiales; el cálculo de las tasas judiciales, que el demandante usa para calcular el monto a pagar para presentar el caso; y la interoperabilidad con bancos o tarjetas de crédito para pagar esas tasas.

#### ***Expediente electrónico: el papel del demandante***

Para iniciar un nuevo proceso utilizando una plataforma completa de expediente electrónico, el demandante (es decir, un abogado o un ciudadano) debe presentar una demanda electrónica. Esta puede prepararse mediante aplicaciones específicas utilizadas por bufetes de abogados o con un procesador de texto común. Cuando el documento está listo, el demandante rellena un formulario disponible en el sistema de expediente electrónico con los datos esenciales necesarios para la presentación, paga las tasas judiciales en línea y presenta los documentos del caso por vía electrónica. Los documentos del caso contienen la demanda, el comprobante de pago, el poder notarial y los datos requeridos para la presentación. Esta puede realizarse por diferentes medios: el portal del sistema de justicia (o el portal del tribunal), correo electrónico o correo electrónico registrado (un sistema de correo electrónico específico administrado por “terceros de confianza” que garantiza la neutralidad de la transmisión y del comprobante de entrega o recibo).

Con el portal del sistema de justicia, el demandante inicia sesión, introduce los datos requeridos (por ejemplo, tipo de proceso y nombre del tribunal), carga y presenta el paquete de expediente electrónico. Una vez hecho esto, el comprobante de entrega se devuelve al demandante para garantizar todos los efectos legales de la presentación. Se agregan marcas de indicación de fecha y hora a los documentos presentados cuando así lo exige la legislación.

Si la presentación se realiza por correo electrónico, el demandante la envía a la dirección de correo electrónico proporcionada por el tribunal para este propósito. Esto puede hacerse con sistemas específicos (gráfico 12) o con aplicaciones de correo electrónico estándar. Una vez que se recibe el paquete, el mismo sistema de correo electrónico o el propio tribunal emiten y devuelven el comprobante de entrega con las marcas de fecha y hora requeridas. Según la legislación procesal nacional, el tribunal o el demandante deben convocar al demandado, enviando la notificación a su última dirección conocida. Como en la mayoría de los casos los acusados no tienen una dirección electrónica oficial, la primera citación debe entregarse por medios clásicos (es decir, correo o agente judicial). Sin embargo, una vez que los demandados han sido convocados adecuadamente y han declarado su propia dirección electrónica, todas las comunicaciones hasta la decisión final del juez pueden entregarse por medios electrónicos. Todos los



**GRÁFICO 12. Componentes del sistema de expediente electrónico**

Usuarios	Componentes principales	Subcomponentes y módulos
Personal administrativo	Gestión de documentos	[véanse los sistemas de apoyo judicial]
	Expediente electrónico (para el tribunal)	Presentación electrónica
		Citación electrónica
		Acceso público
	Pago en línea	Calculadora de tasas judiciales
		Interoperabilidad bancaria
Jueces	Gestión de documentos	[véanse los sistemas de apoyo judicial]
Abogados	Gestión de documentos	
	Expediente electrónico (para los abogados)	
	Pago en línea	

Fuente: Elaboración propia.

Nota: No se incluyen aquí los sistemas de abogados.

documentos intercambiados se cargan en un repositorio seguro, al que pueden acceder todas las partes del caso. Esta solución hace que el expediente electrónico sea robusto y facilita la identificación de los datos que se convertirán en pruebas en el caso. Con todo, se deben implementar medidas específicas de ciberseguridad para proteger los datos confidenciales almacenados en el repositorio.

### **Pagos en línea**

Los sistemas de expediente electrónico también suministran la plataforma para calcular y enviar pagos en línea. El primer paso es el desarrollo de la calculadora de tasas judiciales. La cuantía viene dictada por la legislación nacional. En esta publicación se han identificado tres opciones. La primera es dejar el cálculo al demandante. La segunda es incorporar el algoritmo para el cálculo en el portal del tribunal o en el sistema, de modo que el demandante ingrese los datos requeridos para estimar el monto a pagar (por ejemplo, según el tipo y valor de la demanda) y el sistema calcula la cantidad. En ambos casos, una vez establecido el monto, el demandante paga mediante banca por Internet o tarjeta de crédito. Por ello, ha de haber un módulo que provea la interoperabilidad con el sistema bancario. El tribunal es responsable de verificar si la cantidad pagada es correcta y, de no ser así, solicitar que se pague la cantidad debida. La tercera opción es que el tribunal calcule el monto a pagar en función de los datos del expediente electrónico del caso. El monto se toma de una cuenta bancaria específica de los abogados que presentaron la solicitud.

Hacer el cálculo y el pago en línea reduce, o incluso elimina, las prácticas corruptas, mejorando así la integridad del sistema. Además, los pagos en línea agilizan el procedimiento.

### *Citación electrónica*

El servicio electrónico de documentos procesales (citación electrónica) es otra función pertinente que ofrecen los sistemas de expediente electrónico. La citación electrónica es posible cuando el destinatario ha proporcionado una dirección electrónica al tribunal para tales fines.

El servicio electrónico de documentos procesales se puede realizar de varias maneras. Una primera opción es informar a las partes del caso que hay un documento disponible para descargar en el repositorio de documentos del tribunal. La información se entrega a las partes por correo electrónico, SMS u otros medios electrónicos. En este caso, el documento no se adjunta por razones de seguridad. Para descargar el documento, la parte del caso debe iniciar sesión en el portal del tribunal (después de registrarse en el portal del tribunal o de identificarse electrónicamente por diversos medios, como la identificación electrónica del ciudadano o del profesional). Dependiendo de la legislación, el documento se considera entregado cuando el destinatario lo abre en el sistema de información o confirma la recepción sin abrir el documento, o después de que haya transcurrido un período de tiempo determinado tras la entrega de la notificación de disponibilidad del documento en el sistema. Una segunda opción es entregar el documento encriptado por medio de un correo electrónico seguro, como los correos electrónicos certificados. En este caso, el cifrado certificado proporciona la seguridad necesaria para permitir el intercambio directo de estos documentos confidenciales.

El servicio electrónico de documentos puede tener un impacto positivo en el funcionamiento de los tribunales. Permite entregar los documentos de manera rápida y económica, ahorrando tiempo y costos. Dado que en muchos tribunales las citaciones incorrectas o retrasadas son motivo común para el aplazamiento de la vista, la citación electrónica puede aumentar la oportunidad e integridad de las acciones judiciales. Además, cuando el sistema es técnicamente sólido, mejora la seguridad jurídica en una esfera crucial para el correcto desarrollo de los procedimientos judiciales.

### *Firma electrónica: autenticación, integridad y no repudio*

La firma electrónica de los documentos es común, pero no siempre necesaria. En los casos en que la firma electrónica ya es un estándar a nivel nacional, esta puede resolver problemas de autenticidad, seguridad y no repudio. Sin embargo, si el estándar y el sistema de firma electrónica deben desarrollarse desde cero, agregará complejidad a la ya de por sí complicada implantación del sistema de expediente electrónico. En cualquier caso, todos los sistemas están diseñados para garantizar la autenticación, integridad y no repudio por conducto de una variedad de medios tecnológicos. La integridad garantiza que los documentos intercambiados no puedan modificarse. La autenticación permite a las personas demostrar que son quienes afirman ser. No repudio significa que, una vez autenticada, la persona no puede repudiar la identidad y, una vez que se presenta un documento, la persona no puede repudiar su contenido. A pesar de las pocas funciones que proporciona una aplicación completa de expediente electrónico, esta conlleva complejidad desde un punto de vista arquitectónico y legal, lo que resulta en un desarrollo difícil y costoso, seguido a menudo por fallas. Cuando se requiere la firma electrónica, se pueden integrar módulos específicos en los sistemas de gestión de documentos del sistema de gestión procesal para los empleados y de los sistemas de apoyo judicial y fiscal para jueces y fiscales (véase el gráfico 12).

## Expediente electrónico: cuestiones cruciales

Una vez que se implementa un sistema de gestión procesal robusto, la recopilación de datos es precisa y el marco legal establece los criterios a seguir para acceder a los datos relacionados con el caso, el desarrollo del acceso público es simple y directo. Es fácil mejorar el acceso a la información procesal pertinente.

### *Participación de los usuarios*

Los beneficios proporcionados por el expediente electrónico podrían ser mucho mayores pero el alto número de fallas demuestra la dificultad de diseñar soluciones eficaces de expediente electrónico. Para ser eficaces, la mayoría si no todos los jueces que trabajan en la sección civil deben adoptar y usar sistemas de expediente electrónico. Si el expediente electrónico se limita a un procedimiento específico, como órdenes cautelares o demandas de escasa cuantía, solo los jueces que se ocupan de estos procedimientos deben usar los sistemas. De hecho, si no se logra alcanzar esta adopción sistemática, el tribunal debe trabajar con procedimientos mixtos (es decir, en papel y electrónicos), lo que hace que la tramitación de casos sea ineficiente, no homogénea y difícil de entender para los usuarios del tribunal. Por ello, estos sistemas de expediente electrónico deben implementarse solo cuando es seguro que el personal clave del tribunal (jueces y secretarios) pueda usar el procedimiento en el ámbito donde se debe utilizar el sistema de expediente electrónico.

Lo mismo se aplica a los abogados y usuarios de los tribunales en general. Si los abogados prefieren presentar los casos en el mostrador del tribunal, o las partes no pueden acceder a la plataforma de expediente electrónico por falta de apoyo en materia de infraestructura, esa plataforma no tendrá ningún impacto positivo en los valores judiciales fundamentales. Se pueden implementar estrategias para promover el uso de sistemas de expediente electrónico. Por ejemplo, Austria otorga una reducción en las tasas judiciales para los casos presentados electrónicamente, mientras que varios tribunales italianos han reducido el horario de apertura de los mostradores del tribunal, lo que dificulta la presentación presencial de casos. Finalmente, hacer obligatorio el uso del expediente electrónico no puede considerarse una solución rápida para impulsar la utilización del sistema. Supone una opción valiosa solo cuando la mayoría de los usuarios ya emplean la plataforma regularmente y su uso sistemático ha probado la confiabilidad del sistema.

### *Complejidad procesal y estandarización*

El desarrollo de un sistema de expediente electrónico para procedimientos simples, como órdenes cautelares o demandas de escasa cuantía, facilita la racionalización y estandarización requerida por el diseño de un sistema para producir tecnologías funcionales. Sin embargo, en muchos casos, el sistema de expediente electrónico debe gestionar una gran variedad y cantidad de documentos, lo que hace que la implementación sea más difícil. Por ejemplo, un caso de patentes que involucra a grandes empresas requiere muchos informes de peritos, diversos escritos, una unión de acciones y duplicas que deben ser convocados y notificados y la gestión de varias audiencias. En este caso, el sistema debe estar diseñado para permitir y facilitar la gestión de documentos heterogéneos y el cumplimiento del procedimiento de todas las acciones de los tribunales y las partes. En este caso, la complejidad del desarrollo y del uso del sistema es muy elevada.

Por lo tanto, es más fácil y produce mejores resultados desarrollar el expediente electrónico para procedimientos simples, en lugar de hacerlo para los complejos. En el primer caso, un sistema de expediente electrónico tendrá en cuenta una menor complejidad y heterogeneidad de los procedimientos, lo que simplificará su desarrollo y hará su impacto más positivo. Además, si se considera que el mayor volumen de casos a los que suelen enfrentarse los tribunales (Kujanen y Sarvilinna, 2001) requiere procedimientos simples, su automatización tendrá un impacto positivo en un mayor número de usuarios y brindará más valor a la sociedad.

### *Gobernanza de los proyectos*

En el caso del expediente electrónico, la gobernanza del proyecto es bastante compleja. Implica a diferentes instituciones y organizaciones que utilizarán el nuevo sistema. Las partes tienen distintas prioridades y agendas, y diversas expectativas y requisitos que deben tenerse en cuenta y adaptarse para la implantación satisfactoria del proyecto. El ministerio (o institución análoga) a cargo del proyecto debe trabajar con el colegio de abogados, a fin de asegurarse de que el sistema de expediente electrónico sea compatible con los requisitos y necesidades de los abogados. El ministerio, los representantes del sistema judicial y el colegio de abogados deben acordar procedimientos comunes y estándares de documentos compartidos utilizados para cargar y descargar datos y documentos en los diferentes sistemas.

También hay que hacer partícipes a los jueces. Unos sistemas de expediente electrónico completamente funcionales requieren que los jueces utilicen los expedientes electrónicos creados por el sistema. Si los jueces ya trabajan con sistemas de apoyo judicial, su participación será fácil. Sin embargo, el expediente electrónico a menudo se implementa antes que los sistemas de apoyo judicial. Por ello, la participación de los jueces en el expediente electrónico es muy importante para su éxito. El respaldo y apoyo de la institución a cargo de la gobernanza judicial (como el consejo judicial) y el establecimiento de grupos de jueces usuarios para patrocinar el proyecto son soluciones comunes para facilitar la adopción del expediente electrónico por parte de los jueces en contextos donde los sistemas de apoyo judicial no están completamente implementados o no se usan de manera habitual. Finalmente, el expediente electrónico suele requerir cambios en la legislación que establece cómo se deben presentar los casos, intercambiar documentos procesales y convocar a las partes. Por lo tanto, se recomienda la participación de la oficina legislativa del ministerio (o la institución análoga).

### **Expediente electrónico: impacto en los valores judiciales**

El expediente electrónico puede facilitar el acceso a la información judicial y, por ende, a la justicia. También mejora la rendición de cuentas pública. Sin embargo, estos efectos positivos podrían tener un potencial impacto negativo en los derechos a la privacidad de las personas involucradas en los procedimientos. El expediente electrónico puede revelar datos sobre las partes involucradas en el caso, así como su papel y posición en el mismo. Esto podría afectar a los derechos fundamentales de privacidad de los ciudadanos. Se pueden establecer diferencias entre los procedimientos en los que la privacidad tiene primacía (por ejemplo, casos relacionados con menores o asuntos familiares) y los procedimientos en los que el escrutinio público puede tener prioridad (por ejemplo, disputas comerciales). En cualquier caso, al diseñar e implementar sistemas de expediente electrónico se debe tomar una decisión sobre el equilibrio adecuado entre el acceso y protección

de los derechos de privacidad. Esta decisión es esencialmente política e implica dimensiones que escapan al alcance de esta publicación. Una vez que se ha alcanzado el equilibrio adecuado y se garantiza la seguridad del acceso a los datos, los sistemas de expediente electrónico mejoran drásticamente la eficiencia de los procedimientos judiciales. La adopción completa del expediente electrónico representa una reforma revolucionaria para el tribunal y sus usuarios. Idealmente, puede conducir a procedimientos judiciales sin papel, con múltiples beneficios.

En primer lugar, permite una reducción drástica en el número de usuarios de los tribunales que han de acudir personalmente para presentar o recopilar documentos. Esto disminuye la cantidad de unidades de personal que trabajan en la oficina principal, lo que permite asignar más recursos a las actividades administrativas y asistencia a los jueces. En segundo lugar, agiliza las actividades de *back-office*, ya que no es necesario administrar expedientes en papel y el registro de datos en el sistema de gestión procesal se realiza electrónicamente. Esto puede reducir aún más el trabajo a realizar en el *back-office*. Por último, el expediente electrónico implica una mayor estandarización de procedimientos, ya que los usuarios de los tribunales, secretarios y jueces pueden seguir las rutinas estandarizadas de los sistemas. La estandarización de procedimientos conlleva una mayor eficiencia (es decir, menos excepciones que deba administrar el personal) y seguridad jurídica, ya que se hace más difícil desviarse de los procedimientos establecidos.

### Sistemas de acceso público

Dado que las instituciones judiciales pueden no tener un sistema de expediente electrónico completamente funcional, las soluciones más simples pueden facilitar el acceso a la información judicial básica al depender de las interfaces de los sistemas de acceso público. Por lo general, estas interfaces son sitios web que brindan información general (por ejemplo, organización del tribunal, horario de funcionamiento, procedimientos, normas y formularios) para mejorar el acceso a la información judicial y legal, así como a los datos relacionados con el caso recopilados en el sistema de gestión procesal. Esta información puede estar disponible a través del sitio web pero también por correo electrónico, SMS u otros sistemas, como quioscos del tribunal o estaciones de trabajo específicas en las instalaciones del tribunal. El sistema de acceso público está destinado a proporcionar acceso a esta información sin la participación o apoyo del personal del tribunal.

Al implementar estas soluciones, se deben tener en cuenta dos cuestiones: la calidad de los datos recopilados en el sistema de gestión procesal, que debe ser confiable y continuamente actualizada, y la protección de la privacidad de los sujetos involucrados. Esta segunda cuestión se maneja de diferentes maneras según los países. La protección de la privacidad es una prioridad fundamental en los Estados miembros de la Unión Europea, particularmente en aquellos que tienen derecho civil, mientras que generalmente es menos importante en los países de derecho anglosajón.

Las normas de protección de la privacidad atañen a las características de seguridad requeridas para acceder a los datos y a la disponibilidad de datos para los usuarios. En consecuencia, los sistemas pueden proporcionar acceso gratuito a los principales datos relacionados con el caso (incluidos los actores, jueces, abogados, temas y calendario de vistas) y el número de casos. Solo pueden proporcionar datos anónimos o controlar el acceso a los datos mediante formas de inicio de sesión y autorización. En este último caso, las personas que inician sesión solo pueden acceder a

los datos relacionados con su propio caso. Para regular el proceso de inicio de sesión, se necesitan arquitecturas ad hoc y deben existir niveles tecnológicos y legales adicionales para regular el proceso de autenticación. Las autenticaciones pueden ser muy diferentes: desde un registro “simple” basado en nombre de usuario y contraseña, hasta sistemas mucho más complejos y seguros, como tarjetas inteligentes y firma digital, basados en infraestructura pública clave. En estos últimos casos, el marco legal que regula la protección de datos establece las características principales del sistema tecnológico necesario para garantizar el cumplimiento de las normas de protección de datos.

### ***Plataformas de interoperabilidad de la cadena de la justicia penal***

#### **Interoperabilidad de la justicia penal: antecedentes**

Cuando se utilizan secuencias de trabajo en papel, con frecuencia los mismos datos se deben volver a ingresar en diferentes etapas del procedimiento. Esto crea problemas de eficiencia, calidad y fiabilidad de los datos, ya que se pueden cometer errores durante el proceso de entrada de los mismos. Desde el informe policial hasta la decisión final del tribunal, desde el inicio de la prisión o el período de libertad condicional hasta su conclusión, los mismos datos se ingresan docenas de veces.

Un enfoque clave del desarrollo de los sistemas de justicia electrónica ha sido la solución de estas repeticiones de entrada de datos mediante el desarrollo de sistemas integrados e interoperables en todo el sector de la justicia. Los sistemas informáticos pueden ayudar a resolver estos problemas al establecer la interoperabilidad entre los sistemas y bases de datos de los organismos, aumentando la coordinación operativa entre las distintas instituciones de la cadena de justicia.

El concepto de interoperabilidad puede tener varios significados. Se usa comúnmente para indicar la capacidad de las organizaciones para trabajar juntas con el fin de lograr objetivos comunes, como cuando los formuladores de políticas enfatizan la necesidad de que las instituciones encargadas de hacer cumplir la ley trabajen juntas para investigar, procesar y juzgar delitos penales. Este enfoque enfatiza en el resultado pero no resuelve las condiciones que hacen posible la interoperabilidad.

El Marco Europeo de Interoperabilidad establece que esta es posible mediante el “intercambio de información y conocimiento entre las organizaciones por conducto de los procesos operacionales que sostienen, utilizando el intercambio de datos entre sus respectivos sistemas de tecnología de la información y la comunicación (TIC)” (EIFv.2.0: 2). Entonces la pregunta es ¿cuáles son las condiciones técnicas e institucionales que hacen posible tal intercambio?

Las condiciones de interoperabilidad residen tanto en la característica de los sistemas establecidos en cada institución como en la infraestructura subyacente que soporta las operaciones y comunicación del sistema. Los sistemas de TIC establecidos deben tener funcionalidades mínimas para hacer posible la interoperabilidad (por ejemplo, conjuntos de datos coherentes y recopilación precisa de datos), o procedimientos para extraer y recibir los datos que se intercambiarán. Dichos requisitos son mínimos y pueden parecer triviales, pero su ausencia es una de las razones de las muchas fallas de interoperabilidad que afectan a la implantación de los sistemas de la cadena judicial.

La interoperabilidad también depende de la existencia y calidad de la infraestructura que sustenta las operaciones de las instituciones y sus procesos operacionales. Para desarrollar una plataforma de interoperabilidad de la justicia penal, se deben considerar tres tipos de infraestructuras: técnica, legal e institucional.

La infraestructura técnica consiste en un conjunto compartido de estándares, protocolos y puertas de enlace que vinculan las aplicaciones, programas y sistemas utilizados. Conecta, admite y permite el intercambio de bits, datos e información entre diferentes agentes tecnológicos y humanos. Sin embargo, cuando se comparten componentes de las TIC, puede haber un intercambio de bits y datos entre los sistemas que no cumpla con el marco legal existente. Para garantizar la legalidad del proceso de intercambio, también debe existir un marco legal compartido.

La infraestructura legal consiste en principios y reglas legales compartidas que, por un lado, ayudan a las instituciones a comunicarse e interoperar (por ejemplo, estableciendo un estándar nacional de gobierno electrónico) y, por otro, a hacer intercambios de bits y datos eficaces desde un punto de vista legal. La transferencia de bits (es decir, el aspecto técnico) se convierte en un intercambio de datos judiciales y documentos procesales solo si este se encuentra regulado y aprobado por la ley. El desarrollo de una plataforma de interoperabilidad de la justicia penal también requiere reglas y características claras del intercambio (por ejemplo, estándar de firma electrónica). Pero, además, debe existir una infraestructura institucional para coordinar estas actividades.

La infraestructura institucional consiste en procedimientos burocráticos y rutinas organizacionales que permiten llevar a cabo los procesos administrativos y operacionales pertinentes en las instituciones participantes. No se puede dar por sentado que la infraestructura institucional preexistente que respalda el intercambio de datos y documentos de procedimiento en papel sea útil en el nuevo ámbito digital. Un problema habitual se refiere a la calidad de los datos procesales intercambiados. Si los sistemas no son interoperables, la calidad y consistencia de los datos ingresados en el sistema de gestión procesal de las fiscalías no son pertinentes para el tribunal, y viceversa. No obstante, una vez que dichos sistemas se vuelven interoperables, la calidad y precisión son importantes. Los errores, la definición de datos incongruentes o los diferentes grados de precisión pueden anular los beneficios de la plataforma y bloquear su uso.

El desarrollo de dicha infraestructura de tres niveles es un requisito previo para instituir una plataforma de interoperabilidad de la justicia penal y, en general, un sistema de interoperabilidad de múltiples instituciones. Sin embargo, hay que tener en cuenta otro factor. El sistema de gestión procesal y la infraestructura de tres niveles no son estáticos, sino que evolucionan y cambian. Es posible que sea necesario actualizar el sistema de gestión procesal de una institución, el marco legal puede cambiar y las rutinas institucionales también pueden modificarse. Todos estos cambios ponen en riesgo la interoperabilidad. La flexibilidad y adaptabilidad también son necesarias cuando se busca la interoperabilidad.

Los estudios de caso de España, Italia y Portugal analizan los intentos que estos países han emprendido para desarrollar tales sistemas, los problemas que han enfrentado y los resultados dispares que han logrado hasta el momento. En muchos países se observan fallas importantes.



### **Interoperabilidad de la justicia penal: funciones**

Las funcionalidades de las soluciones de interoperabilidad de la justicia penal son similares a las proporcionadas por el expediente electrónico. Esencialmente, la interoperabilidad en la justicia penal implica lo siguiente:

- Intercambio de datos y documentos de procedimiento entre instituciones.
- Acceso a las bases de datos de las administraciones públicas (comunicación unidireccional, solo lectura).
- Intercambio de datos entre los sistemas de gestión procesal de las diferentes instituciones (comunicación bidireccional, intercambio de datos).
- Citación electrónica.

#### ***Intercambio de documentos y datos procesales entre instituciones***

Con el intercambio completo de datos y documentos, todas las instituciones que participan en la cadena de la justicia penal pueden usar la información que la policía ingresa en el informe del delito y en el sistema de gestión procesal policial. Una vez que el oficial de policía remite el caso a la fiscalía, los datos se transmiten electrónicamente junto con el informe y pruebas recopiladas. Estos datos y documentos se almacenan en el repositorio de expedientes y en el sistema de gestión procesal utilizado por la fiscalía. La tarea de la fiscalía se simplifica, ya que ahora solo controla la precisión de los datos, en lugar de recopilarlos e ingresarlos en el sistema. De manera similar, los sistemas admiten la entrada e intercambio de datos cuando la fiscalía decide presentar el caso ante el tribunal y cuando este emite las decisiones. Además, en el sistema se pueden incluir otras instituciones que participan en la aplicación de la ley, como agencias tributarias, prisiones y departamentos de libertad condicional.

Muchos sistemas de justicia aún no han implementado estas plataformas interoperables. Sin embargo, existen soluciones alternativas para superar algunos de los desafíos que afectan a la implementación satisfactoria de soluciones de interoperabilidad de la justicia penal. Si bien estas soluciones ofrecen formas limitadas de interoperabilidad, pueden proporcionar beneficios y son menos difíciles de implementar. Esas opciones son soluciones complementarias. En términos prácticos, cada sistema de justicia debe identificar el momento apropiado para implementar un intercambio completo de datos y documentos o cuándo son suficientes formas más simples de interoperabilidad para lograr estos objetivos.

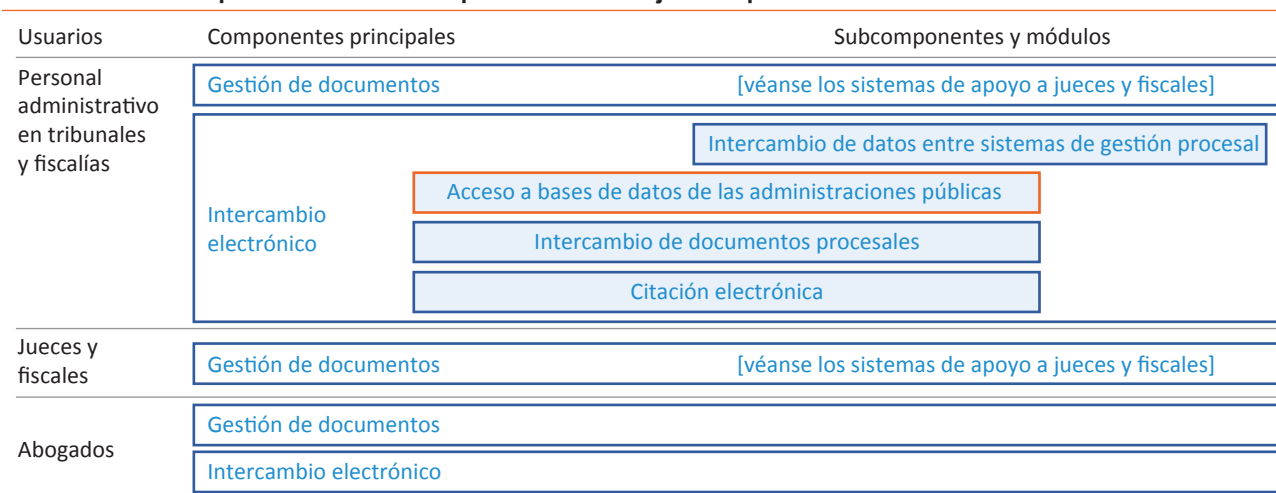
#### ***Acceso a las bases de datos de las administraciones públicas***

La primera opción se ofrece otorgando a los tribunales y fiscalía el acceso a las bases de datos de las instituciones, como las de antecedentes penales y los registros de vehículos automotores, de licencias de conducir, de tierras, de empresas y de población. Independientemente de las limitaciones de dicha opción, se ahorra tiempo al buscar datos. Los obstáculos, como la propiedad de la base de datos, la privacidad o la identificación del uso adecuado de los datos, pueden dificultar la adopción de estas soluciones, aunque su desarrollo desde un punto de vista tecnológico es bastante simple.

#### ***Intercambio de datos entre sistemas de gestión procesal***

La segunda opción es limitar la interoperabilidad a los intercambios de datos, centrándose en los datos procesales recopilados en los sistemas de gestión procesal. Es algo mucho más sencillo que



**GRÁFICO 13. Componentes de la interoperabilidad de la justicia penal**

Fuente: Elaboración propia.

Nota: No se incluyen aquí los sistemas de abogados.

el diseño de interoperabilidad tanto para datos como para documentos. La ventaja de estas soluciones se limita al flujo de datos, ya que los expedientes de casos aún circulan en papel. Con todo, tales soluciones proporcionan beneficios pertinentes y son mucho más fáciles de implementar que la interoperabilidad de datos y documentos.

### *Citación electrónica*

La tercera opción es aprovechar las tecnologías existentes de *back-office* para crear un canal digital de comunicación con los abogados y partes del caso. Con el marco legal adecuado, la citación puede realizarse por medios electrónicos, lo que resulta en ahorros de tiempo y costos (gráfico 13).

## Interoperabilidad de la justicia penal: cuestiones cruciales

### *Marco tecnológico*

Para diseñar e implementar satisfactoriamente soluciones de interoperabilidad de la justicia penal, es importante tener estándares tecnológicos comunes y compartirlos. La presencia de estándares comunes facilita el establecimiento de la interoperabilidad técnica. La falta de estándares comunes requerirá el desarrollo de puertas de enlace y conectores de nivel medio, lo que aumentaría la complejidad del sistema y los costos de mantenimiento. Los problemas tecnológicos son más graves en los países donde la base instalada está compuesta de viejos sistemas heredados. Lamentablemente, esta situación es común en muchos países. Cuando hay sistemas antiguos existentes, la interoperabilidad debe lograrse creando canales de comunicación entre los sistemas obsoletos, en lugar de crear nuevos sistemas de gestión procesal integrados desde cero.

### *Seguridad*

La gestión de los casos penales debe cumplir con estándares de seguridad muy elevados. La imposición de requisitos de alta seguridad puede aumentar la complejidad tecnológica asociada con el

desarrollo de los sistemas y los costos de gestión. Por ello, es aconsejable adoptar un enfoque progresivo para el intercambio de documentos y datos. Una opción es comenzar con el intercambio de datos y abordar el intercambio de documentos en una etapa posterior. Otra alternativa es desarrollar el intercambio solo para tribunales y fiscalías y, una vez establecido un estándar común, extenderlo a otras instituciones.

### *Arquitectura de sistemas y restricciones institucionales*

La arquitectura tecnológica de los sistemas de interoperabilidad de la cadena de la justicia penal debe respetar los roles institucionales y separaciones impuestas a los actores involucrados. Es importante asegurarse de que los sistemas no violen la separación entre los tribunales y fiscales, algo que está claramente regularizado en muchos países. Ha habido casos en los que los sistemas han violado los límites que separan a los fiscales y los tribunales, como cuando un sistema desarrollado y administrado por un tribunal debe ser utilizado por fiscales, o viceversa. Para evitar este problema, se han diseñado soluciones donde el Ministerio de Justicia supervisa ambos sistemas. Sin embargo, aun cuando el sistema sea único, las bases de datos (de tribunales y fiscales) deben permanecer separadas con reglas claras de propiedad.

A pesar de su potencial, las TIC no se han explotado suficientemente para el desarrollo de la interoperabilidad entre los sistemas de la justicia penal, al menos en Europa. Esta situación (Fabri, 2008) no ha mejorado mucho.<sup>10</sup> La integración de la cadena de justicia penal es difícil porque los numerosos actores involucrados usan sus propias herramientas informáticas. Además, las transacciones deben evitar cualquier situación en la que una institución que no tenga derecho a acceder a ciertos datos pueda obtenerlos a través de otro sistema de información. Desde una perspectiva de gobernanza, el problema parece más grave en países con un sistema de gobierno federal, donde cada jurisdicción descentralizada tiene su propio presupuesto y tiende a desarrollar su propio sistema informático, lo cual limita el intercambio de información (Fabri, 2008). Desde un punto de vista tecnológico, los problemas son más agudos en los países en los que la base instalada está compuesta de viejos sistemas heredados. En este caso, la interoperabilidad debe lograrse creando canales de comunicación entre sistemas obsoletos en lugar de crear nuevos sistemas de gestión procesal integrados desde cero. Durante muchos años, la infraestructura obsoleta también ha afectado a la implantación de la interoperabilidad, con instituciones encargadas de hacer cumplir la ley que operan con redes (cerradas o privadas) que son difíciles de hacer interoperables con estándares más abiertos (Contini, 2001). La interoperabilidad limitada entre los diferentes sistemas y, por lo tanto, entre las diversas organizaciones involucradas, es un obstáculo que dificulta la implementación de innovaciones en materia de justicia electrónica.

### *Gobernanza de los proyectos*

Los sistemas de interoperabilidad de expediente electrónico y justicia penal comparten funcionalidades similares, pero los marcos institucionales de ambos sistemas son bastante diferentes. En el caso del expediente electrónico, el tribunal (o el Poder Judicial) es el actor principal; las

---

<sup>10</sup> Véase la base de datos de la CEPEJ (2016), disponible en: <https://rm.coe.int/european-judicial-systems-efficiency-and-quality-of-justice-cepej-stud/1680786b57>.

iniciativas y planes deben coordinarse con el colegio de abogados y otras instituciones pertinentes, y podrían necesitarse nuevas leyes. Sin embargo, el caso de la cadena de la justicia penal es más complicado.

Establecer la interoperabilidad en la cadena de la justicia penal requiere la colaboración de las instituciones públicas pertinentes (es decir, tribunales, fiscalías, colegios de abogados, abogados, prisiones, instituciones de libertad condicional, administraciones fiscales y agencias de asesoría en materia de bancarrota). Deben acomodarse las diversas bases tecnológicas instaladas (es decir, arquitecturas, estándares, conjuntos de datos y proveedores) presentes en cada institución. Además, el nuevo sistema debe incorporar los diferentes planes y prioridades tecnológicos, y las agendas de cada institución. Con frecuencia se requerirán nuevas leyes y estatutos.

Debido a la magnitud de los cambios necesarios, el desarrollo de la interoperabilidad en toda la cadena de justicia digital se entiende mejor como una reforma judicial compleja, en lugar de como un proyecto tecnológico. La implantación satisfactoria de este sistema tecnológico conduce a (y requiere) un alto grado de integración y cohesión entre las diferentes instituciones independientes del sistema judicial. Como demuestran los estudios de caso (véase, por ejemplo, el caso del Sistema Informativo della Cognizione Penale [SICP] más adelante), la falta de cohesión y colaboración entre el ministerio, el consejo judicial y el Parlamento son factores clave que conducen al fracaso de estos proyectos de reforma.

### Desarrollo de la interoperabilidad: impacto en los valores judiciales

Al igual que sucede con el expediente electrónico, la implementación de sistemas interoperables en toda la cadena de la justicia penal es una reforma revolucionaria para las instituciones dedicadas a la justicia penal. Idealmente, puede conducir a establecer procedimientos judiciales sin papel, con múltiples beneficios, acceso simplificado a los datos de interés para investigaciones y decisiones judiciales, y efectos positivos sobre los valores que el sistema de justicia debe defender.

En primer lugar, pueden ahorrar tiempo al administrar y rastrear los procedimientos de manera más eficiente, con una mayor responsabilidad y legalidad en la gestión procesal. En segundo lugar, la mayor simplificación y estandarización de los procedimientos también conduce a una mayor eficacia, y la igualdad de trato es otro valor pertinente del Estado de derecho. Finalmente, el rápido acceso a los datos pertinentes puede mejorar la eficacia de las investigaciones policiales y fiscales.



## 1.8 Estudios de caso de justicia electrónica

### *El SICP: los desafíos de desarrollar un sistema interoperable en toda la cadena de la justicia penal en Italia*

**Justificación.** El SICP es el sistema de gestión procesal penal utilizado por todos los tribunales y fiscalías italianos. El caso es pertinente para ilustrar los desafíos al tratar de hacer que los sistemas de los tribunales y fiscalías sean interoperables. Además, proporciona información útil sobre cómo

deben abordarse tales desafíos para implementar de manera efectiva sistemas interoperables en toda la cadena de la justicia penal.

**Contexto.** La gobernanza del Poder Judicial italiano se divide entre el Ministerio de Justicia, a cargo de la organización y funcionamiento de todos los servicios relacionados con la justicia (artículo 110 de la Constitución), y el Consejo Judicial (o Consejo Superior de la Magistratura), responsable de una amplia gama de funciones asociadas con el rango de jueces, fiscales y organizaciones judiciales. En consecuencia, la responsabilidad del diseño y despliegue de las TIC es principalmente del Ministerio. Sin embargo, es importante para el apoyo de los usuarios y la gobernanza del sistema que el Consejo preste asistencia activa y colabore en los proyectos de TIC.

**Historia del caso.** El Registro Generale (REGE) fue el sistema de seguimiento de casos utilizado por los tribunales y fiscalías italianos desde principios de la década de 1990 hasta 2015. El sistema ofrecía la capacidad de registrar casos y cierta interoperabilidad de datos entre oficinas, así como algunas funciones de gestión procesal. Desde fines de la década de 1990, el Ministerio hizo varios intentos de desarrollar un sistema de gestión procesal para proporcionar una columna vertebral a la nueva plataforma de justicia electrónica de la cadena de justicia penal. Los primeros dos intentos de desarrollar un sistema de gestión procesal (REGE Relazionale y REGE Web) fallaron, principalmente debido a las opciones de diseño. Los requisitos de *hardware* y *software* para soportar completamente las funciones del sistema eran muy difíciles de implementar en aquel momento debido a las limitaciones de recursos. Se tuvo que construir e instalar un servidor completamente funcional en cada fiscalía. Todos los servidores tenían que ser interoperables y estar conectados para permitir intercambios simultáneos de datos. Los sistemas requerían nuevas configuraciones de *hardware* con las que las organizaciones no contaban y cuya adquisición era demasiado cara. Del mismo modo, el ancho de banda necesario para habilitar todas las funcionalidades deseadas era demasiado costoso de implementar. El diseño no explicaba completamente las características de la infraestructura existente ni las barreras que impedían los cambios que el nuevo sistema requería para ser completamente funcional. Como resultado, los tiempos de respuesta en ambos sistemas eran lentos y no lograron soportar las actividades y necesidades para las cuales fueron diseñados.

A fin de abordar estas deficiencias, el Ministerio realizó un tercer intento de desarrollar un sistema de gestión procesal integrado totalmente funcional en 2005–2006. El sistema, llamado SISP, fue diseñado y puesto a prueba en unos pocos tribunales y fiscalías. Se diseñó con el objeto de superar los problemas de REGE Relazionale y REGE Web mediante la transferencia de datos a unos pocos servidores centralizados de gran tamaño. Esta nueva arquitectura habría hecho posible y sostenible desarrollar una red de datos totalmente funcional e integrada para apoyar el intercambio de datos e interoperabilidad procesal entre los tribunales y fiscalías. Sin embargo, aunque esta solución era eficaz desde un punto de vista técnico, no respetaba la legislación existente (o con su interpretación predominante), que requería que toda la información producida por las fiscalías locales se almacenara en un servidor que estuviera físicamente ubicado en la misma fiscalía. Los cambios necesarios para permitir la implantación de la nueva arquitectura no fueron aprobados. De hecho, el clima político de la época y las constantes tensiones entre el Poder

Ejecutivo y el Judicial hicieron imposible aprobar los sencillos cambios legales necesarios para reubicar las bases de datos en las oficinas regionales. En consecuencia, el sistema REGE original que se había diseñado a principios de la década de 1990 se utilizó en los tribunales y fiscalías hasta 2015.

Con el fin de superar los desafíos planteados por el deficiente funcionamiento del REGE, los tribunales y fiscalías implementaron varios sistemas locales para apoyar su carga de casos. Los tribunales y fiscalías que se ocupan de delitos graves (por ejemplo, crimen organizado, terrorismo y corrupción de cuello blanco) no pudieron manejar la gran cantidad de casos con las funcionalidades con las que contaba el REGE. Entonces, desarrollaron sistemas locales heterogéneos, no interoperables, algo que fue posible gracias a cambios institucionales y legales. El alto número de sistemas específicos en uso en todo el país aumentó exponencialmente los costos de mantenimiento informático del sistema judicial en general e incrementó las incoherencias procesales y de datos entre los tribunales y fiscalías. Estas incoherencias, junto con la plataforma tecnológica desactualizada con que contaban tribunales y fiscalías, se convirtieron en enormes barreras a superar para apoyar la interoperabilidad entre las instituciones encargadas de hacer cumplir la ley y el ámbito judicial. Se estimó que en 2014 los tribunales y fiscalías italianas utilizaban 20 aplicaciones diferentes para la gestión de los procedimientos penales. Ese mismo año, se hizo evidente que el REGE tenía que ser reemplazado por un sistema de gestión procesal moderno para desarrollar finalmente la interoperabilidad necesaria en toda la cadena de la justicia penal y simplificar el panorama tecnológico del Poder Judicial.

En consecuencia, el Ministerio decidió volver a implementar el SICP, promoviendo los cambios institucionales necesarios y las alternativas legales para que el sistema funcionara. Un nuevo clima político y una cooperación más estrecha entre el Ministerio y el Consejo Judicial lo hicieron posible.

Tras un análisis en profundidad, el Ministerio decidió convertir el SICP en el sistema común de gestión procesal que se desplegaría en todos los tribunales y fiscalías italianos. Coordinó las negociaciones con las fiscalías y tribunales para establecer las pautas para el uso del SICP para la gestión de datos. El nuevo acuerdo permitió una reinterpretación de la ley, que no se modificó, y los fiscales aceptaron la nueva arquitectura centralizada. Finalmente, se superaron todas las barreras que llevaron al fracaso del SICP en 2008 y se implementó un sistema de gestión procesal totalmente integrado e interoperable en todos los tribunales y fiscalías italianos en 2015–2016.

La transición de aplicaciones dispersas no interoperables a un paisaje interoperable no es un proceso simple y todavía está en curso. Los efectos de decisiones pasadas y las implementaciones tecnológicas previas crearon una dependencia de trayectorias que son complicadas y difíciles de eliminar. Los jueces y fiscales trabajan con el SICP en paralelo con los sistemas preexistentes de apoyo a la toma de decisiones y otras aplicaciones que respaldan los procedimientos que aún no se han integrado en el SICP. Como resultado, el SICP funciona junto con una multitud de sistemas antiguos que debía reemplazar.

**Funciones del sistema.** El SICP ofrece dos conjuntos de funcionalidades: uno para funciones fiscales (fiscalías) y otro para funciones judiciales (tribunales). Dado que las dos utilizan los mismos

sistemas, proporciona una interoperabilidad total entre ambas instituciones. El SICP también incorpora un servicio de expediente electrónico para las fuerzas policiales.

Este sistema brinda los siguientes servicios:

- Portal de expediente electrónico: un sitio web que utilizan las fuerzas policiales para iniciar acciones (no interoperable con las bases de datos policiales).
- Funciones del sistema de gestión procesal:
  - Registro penal.
  - Base de datos de casos y módulo de flujo de trabajo que permiten el control de las principales medidas procesales.
  - Subsistema de documentos procesales (diseñado para el trabajo del personal administrativo).
  - Base de datos de medidas previas al juicio y de flujo de trabajo (por ejemplo, prisión preventiva e incautación).
- Funciones de los sistemas de apoyo judicial y fiscal:
  - Documentos judiciales y fiscales.
  - Supervisión de plazos y listas de tareas.
  - Calendarios y listas de casos de funcionarios judiciales.
  - Asignación aleatoria de casos a los jueces.
  - Interfaz estadística.

**Debate.** El estado del desarrollo de sistemas interoperables en toda la cadena de la justicia penal en Italia es el resultado de muchos factores. El proceso carecía de dirección y el Ministerio de Justicia no pudo proporcionar una supervisión clara sobre el desarrollo de sistemas interoperables en toda la cadena de la justicia penal italiana. Como resultado, el REGE, un sistema obsoleto de seguimiento de casos con escasas funcionalidades, permaneció en uso durante 25 años. Si bien las opciones tecnológicas, deficientes y mal planificadas son la causa de la mayoría de estos problemas, las principales barreras para la implantación satisfactoria de sistemas interoperables se deben a factores institucionales, organizacionales y políticos.

La versión piloto del SICP no prosperó debido a la oposición de algunos fiscales, quienes cuestionaron la legalidad del sistema y se negaron a usarlo. El Consejo Judicial tenía la autoridad y poder para resolver la impugnación jurídica de los fiscales, respaldar el sistema e impulsar su adopción nacional. Sin embargo, se negó a actuar y prevaleció la oposición de los fiscales. El Ministerio y el Parlamento tampoco intervinieron para enmendar la ley que los fiscales consideraban que tornaba ilegal la implantación y utilización del SICP. Esta combinación de factores llevó al estancamiento de la implantación del sistema durante más de 10 años.

En este caso se percibe claramente la complejidad de los procedimientos penales. Hay sistemas paralelos que permanecen en uso aun cuando se implementan sistemas totalmente integrados e interoperables. De hecho, la cadena de la justicia penal italiana aún utiliza unos pocos sistemas además del SICP para gestionar procedimientos específicos, como medidas cautelares, investigaciones penales y registros penales nacionales.

**Lecciones aprendidas.** Este caso ayuda a identificar los factores clave que afectan a la implantación satisfactoria de sistemas interoperables en toda la cadena de la justicia penal, tales como la cooperación institucional, dependencia de la trayectoria previa, factores legales y tecnológicos y complejidad organizacional.

### Factores institucionales

- La falta de alineación estratégica y de colaboración entre el Ministerio, el Consejo Judicial y el Parlamento fue la razón de muchos fracasos durante la implantación del SICP. La falta de coordinación y cooperación entre los principales actores institucionales socavó seriamente la implantación de la versión piloto del SICP.
- Cuando existe cooperación entre los principales actores institucionales, es posible diseñar y desplegar satisfactoriamente sistemas interoperables en toda la cadena de la justicia penal. El caso muestra que en 2014 la mejora de la cooperación entre el Ministerio de Justicia, el Consejo de Justicia y el Parlamento condujo a la implantación satisfactoria del SICP.
- El clima político afecta los equilibrios de poder, las relaciones institucionales entre los actores clave y la interpretación del marco legal existente.

### Dependencia de la trayectoria previa

- El diseño de una aplicación de justicia electrónica para operar una función u oficina judicial crea legados y dependencias de la trayectoria previa que podrían afectar al desarrollo futuro.
- El desarrollo y despliegue de sistemas interoperables en la cadena de la justicia penal es una tarea a largo plazo que debe considerar la complejidad de las arquitecturas existentes sobre las que se basa.

### Ley y tecnología

- El desarrollo y despliegue de sistemas interoperables necesita apoyo legislativo y cambios en el marco legal existente.
- La digitalización de los procedimientos de la justicia penal requiere innovaciones y compromisos tecnológicos y legales.

### Complejidad organizacional

El desarrollo y despliegue de sistemas interoperables en toda la cadena de la justicia penal debe tener en cuenta las necesidades de muchas organizaciones diferentes. Las necesidades específicas de las instituciones darán forma a la configuración del sistema. En el caso italiano, varios sistemas además del SICP sobrevivieron y se utilizan para gestionar elementos específicos, como medidas cautelares, investigaciones penales y registros penales nacionales.

### ***La justicia digital en España: cómo la fragmentación de la gobernanza afecta al desarrollo de la justicia electrónica***

**Justificación.** En España el Ministerio de Justicia, el Consejo General del Poder Judicial y 12 comunidades autónomas comparten responsabilidades en materia de administración de justicia. Esta estructura fragmentada de gobernanza dificulta el desarrollo de la justicia electrónica. Aunque España ha logrado desarrollar plataformas funcionales de justicia electrónica, la fragmentación ha afectado la



naturaleza y resultado de las inversiones en esta materia. El análisis de las inversiones en justicia electrónica en España ofrece información valiosa para comprender el impacto de la interacción entre la estructura de gobernanza del Poder Judicial y el desarrollo de la justicia electrónica, así como algunos de los efectos de una infraestructura tecnológica fragmentada en la gobernanza judicial.

**Contexto.** El Ministerio de Justicia gestiona la mayoría de las funciones de gobernanza, incluido el desarrollo de la justicia electrónica. El Consejo General del Poder Judicial administra las carreras de los jueces, define el presupuesto (gestionado por el Ministerio de Justicia) y administra el sistema judicial. El papel de las comunidades autónomas agrega un nivel de complejidad al sistema. Estas son responsables de la provisión de instalaciones y personal administrativo y tienen potestad para desarrollar tecnologías judiciales, como los sistemas de gestión procesal, para sus territorios.

Los fiscales están organizados jerárquicamente. El gobierno nombra al fiscal general del Estado, que es asesorado por dos cuerpos: la Junta de Fiscales Superiores y el Consejo Fiscal (elegidos por todos los fiscales).

La organización de los tribunales es particularmente compleja. La mayoría de los tribunales son unipersonales: un juez trabaja con un secretario judicial para manejar funciones judiciales menores (letrado) y con el apoyo de varias unidades de personal administrativo. El personal del juez también realiza funciones de registro, lo que hace que las oficinas de registro estén descentralizadas. La organización peculiar del tribunal facilita el desarrollo de prácticas laborales individuales, lo que conduce a una escasa estandarización procesal en todo el Poder Judicial. En consecuencia, supone un reto desarrollar sistemas de apoyo judicial que puedan dar cuenta de las prácticas laborales llevadas a cabo a nivel local.

La Ley Orgánica 19/2003 introdujo los servicios comunes procesales, un nuevo nivel de apoyo compartido que puede ayudar a incluir más prácticas compartidas en los tribunales y entre los jueces. El impacto de este nuevo modelo organizativo sobre la estandarización en las prácticas judiciales ha sido bastante limitado: tras 15 años, solo unos pocos tribunales han introducido los servicios comunes procesales.

**Historia del caso.** Desde mediados de la década de 1990, las tecnologías judiciales se han integrado en las operaciones diarias de los tribunales y fiscalías. La configuración de la arquitectura tecnológica refleja los arreglos institucionales que facilitan el surgimiento de prácticas y estándares individuales. El Poder Judicial español opera actualmente con nueve sistemas de gestión procesal: ocho han sido desarrollados y son utilizados por los tribunales de las comunidades autónomas, y otro, Minerva, fue desarrollado por el Ministerio de Justicia y se emplea en los tribunales que cuentan con el apoyo directo del Ministerio. Además, cuatro sistemas de expediente electrónico se integran con los diferentes sistemas de gestión procesal: Justicia.cat, Avantius y JustiziaSip (creados por comunidades autónomas), junto a LexNet, desarrollado por el Ministerio de Justicia. Dada la naturaleza descentralizada del Poder Judicial español, fueron necesarias intervenciones legales para apoyar la implantación de arquitecturas integradas de justicia electrónica a fin de establecer estándares funcionales, procesales y técnicos comunes, y facilitar la interoperabilidad y estandarización cruzada en todas las aplicaciones de justicia electrónica.



La primera intervención legal que preparó el escenario para arquitecturas judiciales digitales más integradas ocurrió en 2007. Regulaba el uso y funcionalidades de LexNet, la aplicación adoptada por el Ministerio de Justicia para realizar citaciones e intercambiar documentos procesales. Tras esta intervención inicial, el Parlamento aprobó el marco general para el uso de las TIC en la administración de justicia, que en 2011 incluyó el expediente electrónico. Esa misma regulación estableció el Comité Técnico Estatal de Administración Judicial Electrónica (CTEAJE) para facilitar el desarrollo de la justicia electrónica y coordinar proyectos relacionados. La definición del marco legal y la creación del CTEAJE sentaron las bases necesarias para el desarrollo de la justicia electrónica en un entorno institucional tan complejo.

En 2015 el Parlamento aprobó la ley que exige el uso del expediente electrónico en todos los procedimientos. El artículo 230 de la Ley de Reforma del Consejo General del Poder Judicial de 2013 estableció que los tribunales deben utilizar todos los sistemas tecnológicos (es decir, electrónicos, informáticos o telemáticos) a su disposición para llevar a cabo sus actividades y ejercer sus funciones. Los documentos electrónicos son legalmente válidos si los medios técnicos permiten su autenticidad, integridad y cumplimiento de los requisitos establecidos. Las regulaciones secundarias establecen los casos y tecnologías para garantizar el cumplimiento de estos requisitos, y determinan cuando los jueces y fiscales están obligados a utilizar los sistemas a su disposición. Como resultado, en 2018 el Consejo General del Poder Judicial emitió una orden que define los requisitos organizativos y técnicos para crear las condiciones previas para el uso obligatorio de los sistemas de gestión procesal, los de apoyo judicial y los de expediente electrónico por parte de jueces y abogados. La orden también especifica los requisitos de capacitación y el procedimiento para verificar que los sistemas de gestión procesal y los de apoyo judicial cumplan con los requisitos técnicos y funcionales.

**Funciones del sistema.** Si bien el marco legal es común en todo el país, las implantaciones tecnológicas difieren de una región a otra. Justicia Digital es el conjunto de sistemas desarrollados por el Ministerio de Justicia y utilizados en el territorio ministerial. Consta de siete aplicaciones: LexNet, Minerva Digital, Horus, Portafirmas, el sistema de expediente (Archivo) y dos puertas de enlace (Wasmin y Cargador) para construir la interoperabilidad entre Minerva y los sistemas externos. LexNet es la plataforma para el intercambio seguro de información entre organismos judiciales y profesionales del derecho. Se utiliza para intercambiar una gran variedad de documentos procesales. Es como un sistema de correo electrónico, pero garantiza una seguridad adicional (autenticidad del remitente, confidencialidad e integridad del contenido, no repudio del mensaje) y certifica la fecha de presentación del documento. Según el Ministerio de Justicia, LexNet satisface las necesidades de comunicación de la administración de justicia, incluidas las normas para notificaciones e intercambio de documentos. Pueden acceder a él actores no judiciales, como las partes del caso, y es interoperable con los diferentes sistemas de gestión procesal de todo el país. Una vez que se ha presentado un caso a través de LexNet, Minerva lo gestiona electrónicamente: verifica los datos archivados, asigna el caso a un juez, identifica las tareas a cumplir y lleva a cabo las múltiples tareas requeridas para la gestión del caso, como el registro y redacción de documentos procesales. Minerva también permite el seguimiento de casos pendientes.

Habitualmente, una vez que se ha asignado un caso el juez instruye al secretario sobre cómo manejarlo y, cuando es necesario, le da instrucciones sobre cómo redactar documentos (por ejemplo, órdenes y sentencias). Los secretarios usan Minerva para redactar documentos. Una vez que el borrador está listo, el juez puede corregirlo con un visor de expedientes (Horus) y firmarlo con Portafirma. Si el juez no está satisfecho, puede devolver el expediente a los secretarios con instrucciones. Minerva permite ciertas observaciones de los jueces a los empleados. Una vez que se firma el documento, se guarda en el repositorio de expedientes de casos electrónicos y se envía a través de LexNet a las partes del caso.

El flujo de trabajo en el sistema de justicia electrónico español no es continuo. Los diversos componentes de Justicia Digital no están integrados. Por ejemplo, para ver un documento en el expediente de un caso, el secretario debe verificar el número de caso en Minerva, iniciar sesión en el visor de expedientes e ingresar el número de caso.

El personal de apoyo desempeña un papel importante en la configuración de los servicios habilitados por Justicia Digital. De hecho, incluso cuando se ha implementado un nuevo modelo organizativo y se ha reducido el número de unidades que respaldan al juez, un equipo que puede estar compuesto por un par de secretarios judiciales experimentados y un par de secretarios noveles, más los letrados con funciones cuasijudiciales asiste a cada juez español. Bajo la dirección y supervisión del juez, el equipo de soporte se encarga de una gran parte de la labor administrativa, incluida la redacción de la mayoría de los documentos. Por lo tanto, el equipo de soporte proporciona una interfaz humana entre las aplicaciones de justicia electrónica y el juez. Estos servicios contribuyen a resolver problemas asociados con la implantación de sistemas de apoyo judicial.

Aunque la mayoría de los tribunales españoles trabajan con LexNet, el sistema no es el estándar nacional de expediente electrónico. Las comunidades autónomas de Cantabria, Cataluña y Navarra han desarrollado sus propios sistemas de expediente electrónico (Avantius, JustiziaSip y Justicia.cat) que cumplen con los requisitos establecidos por las diversas regulaciones. LexNet proporciona las funcionalidades de expediente electrónico en el territorio ministerial y en las demás comunidades autónomas: Andalucía, Aragón, Asturias, Canarias, Cataluña (solo para enviar notificaciones), Comunidad Valenciana, Galicia, La Rioja y Comunidad de Madrid.

**Debate.** El sistema de justicia electrónica español abarca nueve sistemas de gestión procesal y una estructura de gobernanza que permite que las comunidades autónomas desarrollen tecnologías judiciales. Dadas estas condiciones, no es posible integrar o estandarizar los sistemas de gestión procesal utilizados en las diferentes regiones y tribunales. La introducción del sistema de expediente electrónico también hizo que la arquitectura española de justicia electrónica fuera más compleja. A pesar del marco legal común definido por la legislación que permitió el uso del expediente electrónico (2007) y la legislación que lo hizo obligatorio a partir de 2015, existen varios sistemas diferentes de expediente electrónico. La mayoría de los tribunales usan LexNet, pero existen otros tres sistemas de expediente electrónico aún en uso en algunos tribunales. Por lo tanto, los sistemas necesarios para iniciar electrónicamente un proceso e intercambiar documentos procesales por medios electrónicos cambian de un tribunal a otro. Los abogados pueden necesitar más de un sistema de expediente electrónico si trabajan en todo el país. La implantación de una puerta

de enlace nacional para establecer la interoperabilidad entre el sistema de expediente electrónico no interoperable actual y los sistemas de gestión procesal agregaría otro nivel de complejidad tecnológica. Esto sería difícil de desarrollar porque las puertas de enlace tendrían que homogeneizar muchos estándares técnicos y de procedimiento.

La falta de estandarización entre los diferentes componentes de justicia electrónica también dificulta la aplicación del derecho procesal. Lo mismo ocurre con los cuatro sistemas de expediente electrónico. El desarrollo de diferentes sistemas de gestión procesal y sistemas de expediente pone en peligro la igualdad de trato de los ciudadanos ante la ley. Para abordar estos problemas, el Consejo General del Poder Judicial estableció requisitos mínimos de compatibilidad y llevó a cabo pruebas para verificar que el sistema cumpliera las funciones estandarizadas mínimas necesarias antes de requerir el uso de cualquier sistema de expediente electrónico. Esta intervención proporcionó un marco mínimo para asegurar que el funcionamiento de diferentes sistemas de gestión procesal y plataformas de expediente electrónico no generaría diferencias inaceptables en la aplicación de las leyes procesales y, por lo tanto, en la imparcialidad del sistema judicial.

El CTEAJE también desempeña un papel importante en el avance hacia un sistema judicial más integrado y homogéneo. Proporciona no solo un marco institucional para la cooperación entre los órganos que participan en el desarrollo de la justicia electrónica, sino también avances tecnológicos que contribuyen a aumentar la coherencia entre los componentes del sistema, promoviendo la interoperabilidad y seguridad.

**Lecciones aprendidas.** La experiencia de LexNet y, en general, de Justicia Digital brinda lecciones pertinentes sobre cómo desarrollar soluciones integradas dentro de una estructura de gobierno descentralizada y sobre los desafíos que deben enfrentarse al implementar una plataforma de justicia electrónica a nivel nacional.

### Factores institucionales

- La estructura de gobernanza fragmentada del Poder Judicial español es el factor más importante que da forma a la trayectoria de desarrollo de la justicia electrónica.
- La institución de organismos centrales de coordinación, como el CTEAJE, puede ayudar a desarrollar estándares nacionales que faciliten la interoperabilidad.

### Dependencia de la trayectoria previa

- Es difícil superar 20 años de desarrollos tecnológicos descentralizados y descoordinados. Esto dificulta la implantación de soluciones nacionales comunes.
- El intento de usar LexNet como aplicación nacional de expediente electrónico y hacer obligatoria la presentación por vía electrónica fue un intento lógico de superar la inercia derivada de la dependencia de la trayectoria tecnológica y de gobernanza para construir una nueva vía para el desarrollo de la justicia electrónica.

### Ley y tecnología

- La infraestructura legal común desarrollada entre 2011 y 2015 proporciona un marco uniforme que estimula el sistema para construir componentes basados en estándares funcionales

comunes. Sin embargo, las normas legales no garantizan la interoperabilidad de los sistemas ni cambian la inercia del sistema.

### Complejidad organizacional

- El fuerte apoyo del entorno organizacional limita el uso directo por parte de los jueces de las aplicaciones de Justicia Digital. La introducción de estas unidades de apoyo puede ayudar a mantener el sistema de justicia electrónica pero no ayuda a aumentar su eficiencia general.

### Economía

- La coexistencia de varios sistemas de gestión procesal y sistemas de expediente electrónico constituye una plataforma eficaz de justicia electrónica, pero dicha solución es mucho menos eficiente de lo que lo sería una plataforma nacional de justicia electrónica.

### *CITIUS: derecho y dependencia de la tecnología en la plataforma nacional de justicia electrónica*

**Justificación.** Portugal es uno de los primeros países europeos en desplegar una plataforma nacional de justicia electrónica con expediente electrónico obligatorio en los procedimientos civiles. El caso ayuda a comprender los factores que afectan a la adopción de medidas de justicia electrónica (tales como expediente electrónico, sistema de apoyo judicial y sistema de gestión procesal) y las dificultades que surgen cuando los cambios legales imponen modificaciones en la infraestructura de las TIC existente. CITIUS ilustra a la perfección los riesgos judiciales cuando los usuarios dependen de una infraestructura de TIC. El caso también ayuda a enmarcar la naturaleza del acoplamiento entre ley y tecnología que ocurre inevitablemente cuando se implementan los sistemas de expediente electrónico.

**Contexto.** El Ministerio de Justicia, el Consejo Superior del Poder Judicial y el Consejo Superior del Ministerio Público comparten funciones y responsabilidades para la gobernanza del sistema judicial portugués. El Ministerio de Justicia está a cargo de la formulación de políticas y de la organización y funcionamiento de los tribunales y fiscalías. Los dos consejos son responsables de la gestión y progresión de las carreras de jueces y fiscales (es decir, nombramiento, evaluación profesional, transferencia de ascensos y disciplina). El desarrollo de las TIC está principalmente bajo la responsabilidad del Ministerio de Justicia. Sin embargo, cuando el desarrollo de las TIC involucra prácticas de trabajo de jueces y fiscales, el apoyo y respaldo de ambos consejos resultan muy beneficiosos.

**Funciones.** CITIUS permite la presentación y gestión electrónicas de expedientes procesales en casos civiles y penales. Se compone de un conjunto de módulos: un sistema de gestión procesal utilizado por los secretarios en tribunales y fiscalías (*H@bilus*); un sistema de apoyo judicial que los jueces y fiscales emplean para redactar y gestionar documentos procesales, y una plataforma de expediente electrónico que se usa para intercambiar documentos electrónicos entre tribunales y abogados. Los componentes de otros sistemas admiten el uso de la identidad y firma digitales. Los servicios están disponibles tanto para tribunales de primera instancia como de apelación. La arquitectura de los sistemas es de tipo cliente-servidor.

En los procedimientos civiles, el uso de procedimientos electrónicos para presentar casos e intercambiar documentos procesales ha sido obligatorio desde 2011. En la justicia penal, el intercambio de documentos relacionados con casos entre tribunales, fiscalías y abogados a través de CITIUS es legal y eficaz, pero su uso aún no es obligatorio.

Aunque CITIUS está diseñado para usuarios profesionales, en 2018 se desarrolló una nueva interfaz web para proporcionar acceso directo a la información relacionada con el caso y varios servicios que el sistema de justicia brinda a las partes de los casos y público en general (<https://justica.gov.pt/>). Este último desarrollo puede entenderse como un intento de mejorar el acceso a la justicia mediante el aprovechamiento de las funcionalidades que ofrece la plataforma existente.

**Historia.** En Portugal el desarrollo de las TIC se ha llevado a cabo dentro de las instituciones. El departamento de las TIC del Ministerio de Justicia (DGAJ/ITIJ, por sus siglas en portugués) coordina el desarrollo con el asesoramiento del Consejo Judicial, la Fiscalía General y el Colegio de Abogados. Un grupo de empleados creó el primer sistema de seguimiento de casos a finales de la década de 1990 (*GPCível*) y en 2005 se desarrolló el sistema de gestión procesal denominado *H@bilus*. Dos años después, tras el primer cambio legal que permitió el expediente electrónico, el mismo grupo de empleados comenzó el diseño de CITIUS y sus componentes, específicamente los sistemas de apoyo judicial y fiscal, así como las interfaces para el personal del tribunal y abogados. Todos estos componentes se desarrollaron utilizando Visual Basic 6 (VB6), un programa obsoleto pero fácil de usar, aunque no recomendado para sistemas grandes y complejos.

CITIUS funcionó de manera progresiva a lo largo de 2007. Su uso se hizo obligatorio a principios de 2009. El lanzamiento del sistema contó con el apoyo de cursos de capacitación y la distribución de computadoras portátiles y certificados digitales necesarios para utilizar la identidad digital y la firma que el sistema requería para todos sus usuarios. La adopción fue relativamente fácil para los secretarios y empleados administrativos debido a su experiencia trabajando con el sistema de gestión procesal *H@bilus*. La adopción del sistema por parte de jueces y fiscales fue más problemática, ya que no tenían experiencia previa con el uso de aplicaciones de justicia electrónica. Debieron aprender las funcionalidades de la aplicación de justicia electrónica desde cero, y se quejaron de algunos desajustes entre el flujo de trabajo integrado en CITIUS y sus propias prácticas laborales. Sin embargo, a pesar de estos importantes problemas, el Consejo Judicial y el colegio de abogados siguieron apoyando el uso de CITIUS, al valorar los beneficios que el sistema podía aportar a la eficiencia y eficacia de los procedimientos judiciales. Este apoyo ayudó a fomentar la adopción del sistema. Desde 2009, CITIUS se utiliza regularmente en todos los procedimientos civiles y, en cierta medida, también en los penales.

En septiembre de 2014 varios tribunales de distrito cerraron. Esta reforma requirió diversos cambios en CITIUS, particularmente el rediseño de la asignación automática de casos para que coincidiera con los nuevos límites de las jurisdicciones judiciales. Para alinear las funcionalidades de CITIUS con las nuevas jurisdicciones judiciales, el Ministerio de Justicia lanzó una nueva versión del programa a fines de agosto de 2014, tres días antes de la entrada en vigor de la reforma. Por razones técnicas, la migración de datos de la versión anterior a la nueva de CITIUS falló. Cuando los tribunales volvieron a funcionar el 1 de septiembre de 2014, no pudieron acceder a los 3,5 millones de

casos que se habían registrado en el sistema a través de CITIUS. Además, el sistema estaba inaccesible y era imposible presentar documentos por vía electrónica. Los abogados no podían ver el nombre del juez que había sido asignado al caso, no tenían idea de cómo presentar una apelación, cómo solicitar medidas cautelares o cómo presentar un documento procesal a una parte.

El colapso de CITIUS condujo a la parálisis del Poder Judicial durante dos semanas. En respuesta, se reanudaron las maneras antiguas de proceder usando el papel. Tras 15 días de avería, el Ministerio de Justicia logró restaurar la funcionalidad del expediente electrónico, pero solo para casos nuevos. Los profesionales judiciales no pudieron acceder a los 3,5 millones de casos que se habían registrado en el antiguo CITIUS. Una comunicación oficial del Ministerio de Justicia tuvo que aclarar que: “Se requerirá un proceso gradual [...] para integrar completamente todos los casos presentados antes del 1 de septiembre de 2014 en la nueva versión de la plataforma CITIUS [...]”.

Todos los problemas de migración se resolvieron a fines de diciembre de 2014 y, desde entonces, la plataforma ha estado funcionando correctamente. Para solucionar todos los problemas de migración, cada caso tenía que procesarse manualmente y cargarse en la nueva versión de CITIUS. Como cabía esperar, el colapso provocó críticas, protestas públicas, sospechas de sabotaje y una investigación por parte de la Inspección Judicial. La Inspección Judicial presentó un informe sobre esos hechos al Ministerio de Justicia que no se hizo público. Como resultado del colapso de la migración, el Ministerio de Justicia despidió a los directores de su departamento de TIC.

Aunque no se dieron a conocer públicamente las razones de las fallas técnicas, el caso proporciona información valiosa a tener en cuenta sobre las implicaciones de las fallas técnicas cuando las tareas de los tribunales y fiscalías están totalmente habilitadas por los medios digitales y, por ende, dependen de ellos. Cuando los procedimientos judiciales se basan en una plataforma tecnológica y esta falla, se produce un incumplimiento del Estado de derecho: las leyes procesales se vuelven inaplicables y no se puede administrar justicia.

**Debate.** Portugal tuvo éxito donde muchas otras judicaturas fallaron. El país pudo desplegar una arquitectura de justicia electrónica completamente funcional que es común y está bien aceptada en todo el país. Por esta razón, el caso es útil para ilustrar algunas características esenciales de los desarrollos en materia de justicia electrónica y las ventajas y desafíos que surgen de los procedimientos judiciales totalmente basados en una plataforma electrónica y dependientes de ella.

En este caso destacan las distintas vías de adopción tecnológica por parte de empleados, jueces y fiscales. Los empleados adoptaron fácilmente los sistemas de gestión procesal (*GPCível* y *H@bilus*) que fueron diseñados por colegas que eran desarrolladores de las TIC y “expertos en dominios operacionales”. Además, los sistemas de gestión procesal no cambiaron de manera profunda las rutinas de los empleados. Los procedimientos administrativos estaban estandarizados y eran sencillos, por lo que fueron más fáciles de digitalizar sin cambiar las rutinas de trabajo de sus usuarios. En cambio, la adopción de los sistemas de apoyo judicial por parte de jueces y fiscales resultó problemática. Ellos carecían de las habilidades necesarias en materia de TIC, pero además les resultó un desafío adaptar sus rutinas y procedimientos de trabajo a los que incorporaban



los sistemas de las TIC. Las rutinas judiciales y fiscales son difíciles de estandarizar y, por lo tanto, de replicar en el sistema de las TIC. Para aprovechar plenamente las características de los sistemas de apoyo judicial, los jueces y fiscales tuvieron que aceptar las nuevas rutinas habilitadas digitalmente y adaptarse a ellas. Esto se vio facilitado por programas de capacitación ad hoc y por el apoyo brindado por el Ministerio de Justicia.

El caso también destaca las ventajas del desarrollo informático llevado a cabo por empleados experimentados que anteriormente habían trabajado en fiscalías y tribunales, para la implantación de sistemas fáciles de adoptar. Es inusual tener secretarios experimentados a cargo del desarrollo de las TIC, pero ese hecho proporciona la ventaja de un conocimiento institucional detallado y a menudo tácito sobre los procedimientos y rutinas que se van a digitalizar. Sin embargo, los secretarios experimentados pueden carecer de la experiencia técnica necesaria en el desarrollo de sistemas para implementar arquitecturas tecnológicas robustas y confiables.

El colapso del sistema que se produjo cuando se actualizó CITIUS y el posterior cierre de todo el sistema de justicia durante 15 días (y que funcionó en modo degradado durante otros cuatro meses) reveló un desarrollo del sistema que no estaba totalmente respaldado por las habilidades tecnológicas necesarias. *H@bilus* y CITIUS se desarrollaron principalmente con VB6, un lenguaje de programación obsoleto, que es sencillo de usar pero tiene varias vulnerabilidades. VB6 puede cumplir con los requisitos de automatización de oficinas a pequeña escala, pero no es adecuado para soluciones de justicia electrónica a nivel nacional. La participación de especialistas en TIC para proporcionar capacidad de programación con tecnologías de punta puede reducir los riesgos de desarrollar infraestructura a gran escala con tecnologías obsoletas y vulnerables. Los especialistas en TIC por sí solos pueden no ser capaces de mapear adecuadamente los procesos operacionales e incorporar las prácticas y conocimiento tácito necesarios para la adopción adecuada de la plataforma tecnológica. Por lo tanto, se necesita un enfoque equilibrado para explotar plenamente las contribuciones de especialistas en TIC y expertos del ámbito operacional.

La avería de CITIUS también puso de manifiesto la dependencia mutua entre ley y tecnología en los procedimientos judiciales. Todos los componentes de la plataforma funcionaban mucho antes de que la introducción del cambio legal redefiniera las jurisdicciones judiciales. Los cambios en las jurisdicciones también requirieron cambios tecnológicos para ser eficaces: la tecnología permitió la implementación de reformas legales. Por esta razón, una vez que las tecnologías de justicia electrónica estén en funcionamiento, se deben considerar las consecuencias de cualquier cambio legal en los componentes tecnológicos (y los cambios requeridos), y cada componente tecnológico debe desarrollarse considerando la necesidad de adaptación que surgirá en futuras reformas legales.

**Lecciones aprendidas.** El caso de CITIUS proporciona lecciones pertinentes sobre el desarrollo de las tecnologías judiciales discutidas en el presente libro blanco.

### Factores institucionales

- El apoyo de los consejos judiciales y fiscales es esencial para la implantación satisfactoria del sistema. Esta cooperación a largo plazo, que faltaba en otros estudios de caso (por ejemplo,

en el del SICP), es un prerequisite institucional fundamental para la adopción satisfactoria de la justicia electrónica.

### Diseño y desarrollo de sistemas

- CITIUS es una de las pocas plataformas de justicia electrónica desarrollada internamente. Ese modelo ayuda a identificar los pros y los contras de este enfoque. El conocimiento de los procesos operacionales y el conocimiento tácito que respaldan las operaciones de los tribunales y fiscalías son necesarios para que los componentes de justicia electrónica sean coherentes con las características organizativas y procesales. El desarrollo interno del sistema facilitó la participación de los empleados y magistrados y utilizó su conocimiento sobre el proceso comercial. Sin embargo, normalmente el desarrollo interno significa que no se utilizan las habilidades de las TIC de alto nivel que requiere el desarrollo del sistema.

### Ley y tecnología

- Las tecnologías deben desarrollarse con la idea de que serán componentes institucionales duraderos y que durante su ciclo de vida se actualizarán continuamente. Por lo tanto, al adoptar tecnologías se debe considerar tanto su rendimiento a corto plazo como su capacidad de evolucionar.
- Una vez que se instauran y usan regularmente (o se hacen obligatorios), los sistemas de justicia electrónica incorporan leyes procesales y permiten el flujo de procedimientos. Si la tecnología falla, también se produce una falla en el Estado de derecho. Como resultado, incluso cuando el uso de plataformas de expediente electrónico se vuelve obligatorio, el marco legal debe brindar la posibilidad de suspender el uso de los procedimientos habilitados por las TIC y volver a los basados en papel para garantizar que se pueda administrar justicia.

### ***MCOL: los desafíos de desarrollar un sistema de expediente electrónico en Inglaterra y Gales***

**Justificación.** Money Claim Online (MCOL) es el sistema de expediente electrónico utilizado actualmente en Inglaterra y Gales para gestionar reclamaciones de dinero y resolver disputas financieras con un monto fijo. El sistema se utiliza para todas las demandas de hasta £100.000. El caso ilustra la importancia de poner en línea las organizaciones judiciales con los nuevos desarrollos tecnológicos. También evidencia la importancia de los factores institucionales para el éxito de los sistemas de justicia electrónica. El caso aporta información útil sobre cómo poner en línea a las organizaciones judiciales con la reconfiguración de los procesos de las TIC y cómo aprovechar los factores institucionales para mejorar el valor de las reformas de base tecnológica.

**Contexto.** Anualmente, los tribunales de Inglaterra y Gales gestionan más de dos millones de reclamaciones de dinero y disputas asociadas. En una disputa por una reclamación de una cantidad de dinero fija, las partes presentan una serie de documentos formales, y el tribunal donde inicialmente se presenta el caso los procesa.

**Historia del caso.** El informe de Lord Woolf Access to Justice (Woolf, 1996) describió un conjunto de recomendaciones que se tomaron como factores clave para el libro blanco Modernizing Justice



(Court Service, 1998). Entre las principales recomendaciones se incluían una reforma para mejorar el acceso a la justicia, reducir el costo de los litigios, alentar procedimientos alternativos de resolución de disputas y disminuir la complejidad de las reglas y la terminología mediante el recurso de las TIC. Un componente fundamental de esta reforma, aprobada en 1998, fue el diseño de protocolos previos a la acción que establecen estándares y calendarios para la conducción de casos antes de que se inicien los procedimientos judiciales. En el contexto de las reclamaciones de dinero, los protocolos previos a las acciones comportaban la mayor parte de la carga de trabajo para los tribunales, ya que solo alrededor del 20% de los casos eran impugnados. Esto significa que en el 80% de los casos el demandado admite que debía el dinero y se ofrece a pagarlo o si el acusado ignora la demanda o no paga el demandante obtiene una orden judicial automáticamente a su favor. El MCOL se desarrolló en 2002 para brindar apoyo a los protocolos previos a la acción, facilitando el intercambio de documentos entre las partes y eliminando la necesidad de intervención judicial. Este sistema automatiza la gestión procesal de todas las reclamaciones de dinero por debajo de £100.000. Eso ha supuesto una reducción drástica de la carga de trabajo del tribunal y ha facilitado la interacción entre las partes.

La digitalización y automatización de la gestión de casos de reclamaciones monetarias ha tenido un gran impacto en la eficiencia y eficacia del Poder Judicial en Inglaterra y Gales, ya que la mayoría de las reclamaciones que se presentan ante los tribunales del condado son por un monto específico (el 76% de todas las reclamaciones en 2016).

**Funciones del sistema.** La función Demanda económica en línea ofrece una interfaz (sitio web) sencilla y eficaz para presentar y gestionar demandas. El sitio web guía al reclamante a través de la presentación y garantiza que todos los datos y elementos de información necesarios se registren y envíen correctamente. El sistema permite la presentación de reclamaciones de hasta £100.000 a todos los demandantes que tengan una dirección en Inglaterra o Gales (o una dirección de servicio, si viven en el extranjero) y una dirección de correo electrónico. El demandado también debe vivir en Inglaterra o Gales.

Para presentar una reclamación, es necesario registrarse en Demanda económica en línea y pagar una tarifa con tarjeta de crédito o débito. El reclamante debe presentar una descripción concisa de la reclamación, la cual se envía al demandado. El demandante no tiene que presentar pruebas del caso. El sistema no le ayuda a evaluar la validez de la reclamación, pero ofrece una plataforma para compartir la descripción de la reclamación con el demandado. El sitio informa al demandante que si la reclamación contiene declaraciones falsas puede ser procesado. Una vez presentadas, las reclamaciones son gestionadas por un centro de procesamiento masivo en Northampton, que imprime la descripción de la reclamación y la envía a los demandados en nombre del Tribunal del Condado de Northampton.

El demandado recibe el paquete de reclamación que contiene la descripción de la reclamación, la solicitud de dinero asociada y toda la información necesaria para responder a la reclamación. Este tiene 14 días para responder a la reclamación una vez que se notifica, lo cual sucede cinco días después de que el Tribunal del Condado de Northampton publica la reclamación. Si el demandado ignora la reclamación, el demandante puede presentar una solicitud de fallo en el sistema en línea

e incluso solicitar al tribunal que haga cumplir la reclamación de inmediato enviando a los agentes judiciales a cobrar el pago. El demandado puede responder reconociendo la solicitud y pagándola en su totalidad; admitir que debe todo el dinero, pero no ofrecer el pago; pedir tiempo para pagar; admitir que debe algo de dinero pero no todo; o negar la reclamación e incluso presentar una contrademanda.

El sistema admite algunas de las acciones requeridas para gestionar la progresión o el cierre del caso.<sup>11</sup> Sin embargo, en algunas situaciones el sistema no permite realizar la acción necesaria, por lo que la parte debe escribir directamente al Tribunal del Condado de Northampton, utilizando formularios específicos en papel, para solicitar al tribunal que tome una decisión. El MCOL no afecta directamente a la ejecución del resultado.

**Debate.** El desarrollo del MCOL es el resultado de una configuración tecnológica e institucional específica. Los protocolos previos a la acción que forzaron la definición de normas y cronogramas para la conducción de casos ante procedimientos judiciales fueron un factor clave en el éxito del MCOL.

El diseño del MCOL se basó en una lógica precisa: reducir la carga de trabajo del tribunal desintermediando el intercambio de documentos entre las partes. La introducción de protocolos previos a la acción aumentó la carga de trabajo del tribunal. Todos los intercambios de documentos que introdujeron los protocolos tuvieron que ser mediados por los tribunales. El demandante presentaba el caso en la oficina del tribunal, este presentaba la reclamación al demandado, quien presentaba su respuesta al tribunal. La introducción de los protocolos previos a la acción apartó a los jueces de la transacción, aumentó el número de casos resueltos sin la participación directa de un juez, pero también aumentó la carga de trabajo del tribunal.

El diseño del MCOL siguió los procesos transaccionales que rigen el intercambio de documentos entre las partes según lo regulado por los protocolos previos a la acción en las reclamaciones de dinero. El enfoque en el flujo de documentos más que en el proceso de toma de decisiones por detrás de la resolución de las disputas determinó el éxito del sistema. De hecho, el trabajo del tribunal en el manejo del flujo de documentos no agregó ningún valor al proceso. Al contrario, tuvo un impacto negativo en el desempeño general de los tribunales en todos los servicios judiciales que apoyaron y proporcionaron los tribunales del Reino Unido. El diseño del MCOL afecta drásticamente a la eficiencia del mecanismo de resolución de disputas y reduce la complejidad que surge como consecuencia de la transformación procesal que introdujeron los protocolos previos a la acción. Esto crea un nuevo contexto tecno-institucional dentro del cual las reclamaciones de dinero se pueden resolver mejor sin la intervención directa de los jueces.

El MCOL no desempeña ningún papel en hacer cumplir el resultado de la disputa. Si el demandado ignora o reconoce la solicitud y no paga el monto adeudado, el demandante puede solicitar un fallo

---

<sup>11</sup> Puede verse una descripción detallada de las opciones disponibles y pasos admitidos por el sistema del MCOL en: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/762843/mcol-userguide-eng.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/762843/mcol-userguide-eng.pdf).

del tribunal del condado o un tribunal superior. El fallo se eliminará del registro si el pago se efectúa dentro de un mes calendario a partir de la fecha del fallo, aunque permanece en el Registro de sentencias, órdenes y multas durante seis años. Si el pago se realiza después de un mes a partir de la fecha del fallo, el fallo se marca como cumplido en el registro.

En Inglaterra, el Registro de sentencias, órdenes y multas es un recurso fundamental para determinar el historial crediticio de una persona. Un registro negativo en esa base de datos tiene un gran impacto en la decisión de los bancos y compañías de préstamos de otorgar créditos o préstamos y en la tasa de interés que aplican. Dado el contexto socio-institucional de Inglaterra, donde aproximadamente el 61% de la población está endeudada, el MCOL puede confiar en el efecto de la sentencia judicial como un mecanismo autoejecutable para imponer el pago del dinero adeudado.<sup>12</sup>

Este caso destaca la importancia de armonizar la implantación de la arquitectura tecnológica con el contexto socio-institucional y económico a fin de apoyar plenamente la acción judicial. El éxito del MCOL se basa en mecanismos de ejecución que son externos al Poder Judicial y que tienen un poder de ejecución más estricto que los mecanismos legales tradicionales. Además, el MCOL aplica un sistema de gestión procesal automatizado que fortalece la conformidad jurídica de los procedimientos de demandas de escasa cuantía y, por lo tanto, reduce o elimina el número de casos que se impugnan debido a defectos de procedimiento.

**Lecciones aprendidas.** Las enseñanzas extraídas de este caso son útiles para determinar los factores esenciales que afectan a la implantación satisfactoria de los sistemas de expediente electrónico en los procedimientos civiles. Estos factores se relacionan con los arreglos institucionales, la dependencia de la trayectoria previa, los aspectos legales y tecnológicos, y la complejidad organizacional.

### Factores institucionales

- Cuando existe un marco legal claro y bien definido, es más fácil diseñar e implementar satisfactoriamente una arquitectura tecnológica que respalde y automatice el intercambio de documentos entre tribunales y usuarios. En este caso, la existencia de un protocolo anterior a la acción era una condición previa fundamental para la implantación satisfactoria de un sistema eficaz de expediente electrónico.
- La transferencia de la jurisdicción del MCOL al Tribunal del Condado de Northampton centralizó el procesamiento de reclamaciones de dinero fijo en una sola institución independiente. Esto redujo el costo de la implementación y complejidad del diseño y de la implantación del sistema. También garantiza que todas las reclamaciones de dinero se gestionen utilizando el mismo sistema de expediente electrónico y que no sea necesario implementar un procedimiento mixto (en papel y electrónico) para satisfacer las diferentes necesidades en los tribunales.
- El apoyo político desempeñó un papel fundamental en el éxito del MCOL. El informe de Lord Woolf Access to Justice (1996) y la respuesta del Parlamento —la introducción del protocolo previo a la acción— fueron factores clave para hacer posible el MCOL.

<sup>12</sup> Datos de la Oficina de Estadística Nacional del Reino Unido.

### Condiciones previas en materia de infraestructura

- Al convertir al Tribunal del Condado de Northampton en el único que gestiona las reclamaciones de dinero, se eliminó toda dependencia institucional y tecnológica.
- Cuando se planifica el diseño de una aplicación de justicia electrónica, cualquier diseño realizado para apoyar una función u oficina judicial crea legados y dependencias de trayectorias previas que podrían afectar al desarrollo futuro.
- Tener un único tribunal involucrado en el diseño e implantación de los sistemas redujo drásticamente los problemas asociados con la interoperabilidad y habilidades técnicas.
- El desarrollo y despliegue de sistemas interoperables en toda la cadena de justicia penal es una tarea a largo plazo que debe tomar en consideración la complejidad de la arquitectura existente sobre la que se basa.
- El presupuesto debe tener en cuenta las complejidades técnicas e intuitivas.

### Ley y tecnología

- El desarrollo e implantación de los sistemas de expediente electrónico necesitan apoyo legislativo y, a menudo, imponen cambios en la organización de los tribunales.
- El caso destaca que instituir un tribunal ad hoc es un factor que facilita considerablemente la introducción del sistema de expediente electrónico de reclamaciones de dinero en Inglaterra y Gales.
- La digitalización de la presentación no es una mera cuestión de arquitectura tecnológica, sino que requiere una reforma judicial sustancial que conlleve innovaciones y compromisos tecnológicos y legales.

### Complejidad organizacional

- La eliminación de las interdependencias organizacionales simplificó el desarrollo e implementación del sistema de expediente electrónico. Solo una organización, el Tribunal del Condado de Northampton, participó en el proyecto y estableció servicios centralizados para satisfacer las necesidades del MCOL.
- Estas opciones prácticamente eliminaron el problema de adaptar el sistema a una configuración organizacional existente y, por ende, la influencia de la configuración organizacional existente en el diseño y despliegue del sistema. En este caso, la configuración organizacional se adaptó a la tecnológica, algo que fue posible porque se introdujo una nueva configuración tecno-institucional.

# 2

## Conjunto de herramientas



### 2.1 Introducción

La presente publicación propone una metodología para evaluar el impacto potencial de diferentes soluciones de justicia electrónica sobre el desempeño del Poder Judicial. La metodología proporcionará una hoja de ruta para determinar qué proyectos de justicia electrónica tienen el mayor potencial para alcanzar los objetivos definidos y determinar las acciones necesarias para lograrlos. Las herramientas y metodología propuestas ayudarán a identificar los aspectos más pertinentes al evaluar el impacto de las TIC en el desempeño judicial. Dada la importancia de los factores contextuales sobre los resultados de las reformas judiciales informatizadas, el conjunto de herramientas no es exhaustivo sino que su pertinencia y validez son generales.

La justicia electrónica es un fenómeno altamente complejo que se enmarca en procesos tecnológicos, sociales e institucionales en varios niveles y, de manera crucial, en formas que están entrelazadas y son difíciles de desentrañar. Para los fines de esta investigación, se consideró pertinente y útil identificar un conjunto de valores judiciales fundamentales que pueden ayudar a los tomadores de decisiones a anticipar el impacto de las inversiones de justicia electrónica en el valor que brindan las reformas en ese ámbito.

Para el alcance de esta investigación, los autores juzgaron razonable y útil hacer una distinción entre cuatro valores judiciales diferentes: acceso, legalidad, legitimidad y economía (Contini, 2017: 11–12). Las aplicaciones de justicia electrónica analizadas en esta publicación están igualmente entrelazadas con esos cuatro valores judiciales.

Desde el punto de vista de este trabajo, los valores son los principios regulatorios que establecen las condiciones adecuadas para la acción judicial. El análisis académico y los debates políticos sobre la reforma judicial se centran en los valores de eficiencia, oportunidad, previsibilidad de los juicios,

independencia, integridad y equidad. Las misiones, planes estratégicos y agendas de los tribunales y poderes judiciales mencionan listas de “valores fundamentales”. Los valores también impregnan las normas judiciales internacionales. La Declaración Universal de Derechos Humanos<sup>13</sup> consagra como requisitos fundamentales de una acción judicial adecuada los principios de la igualdad ante la ley, presunción de inocencia y derecho de toda persona a un juicio imparcial y público ante un tribunal competente, independiente e imparcial establecido por la ley. El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos garantiza además el derecho a ser juzgado sin dilaciones indebidas (oportunidad).<sup>14</sup> Los Principios de Bangalore sobre la conducta judicial identifican seis valores centrales del Poder Judicial: independencia, imparcialidad, integridad, propiedad, igualdad, competencia y diligencia.

Definir los valores pertinentes que debe perseguir el Poder Judicial no solo es importante para enmarcar las condiciones adecuadas para la acción judicial. Los valores también están en la raíz de cada marco de evaluación (Contini y Mohr, 2008). Estimar la calidad de un sistema judicial implica evaluar las características de los servicios prestados por las instituciones judiciales frente a los valores que promueven y hacen cumplir. En consecuencia, cada enfoque de evaluación debe considerar los valores integrados en el sistema judicial y guiar el proceso de prestación de servicios para transmitir mejor esos valores. Por extensión, una evaluación del impacto de las TIC en la calidad de la justicia implica un análisis de los valores que guían los comportamientos judiciales y del impacto directo e indirecto de las TIC en estos valores. Para proporcionar un marco integral a fin de evaluar estos impactos, es crucial centrarse en la interacción entre las dimensiones tecnológicas, organizativas e institucionales que dan forma al resultado de las reformas de justicia electrónica.



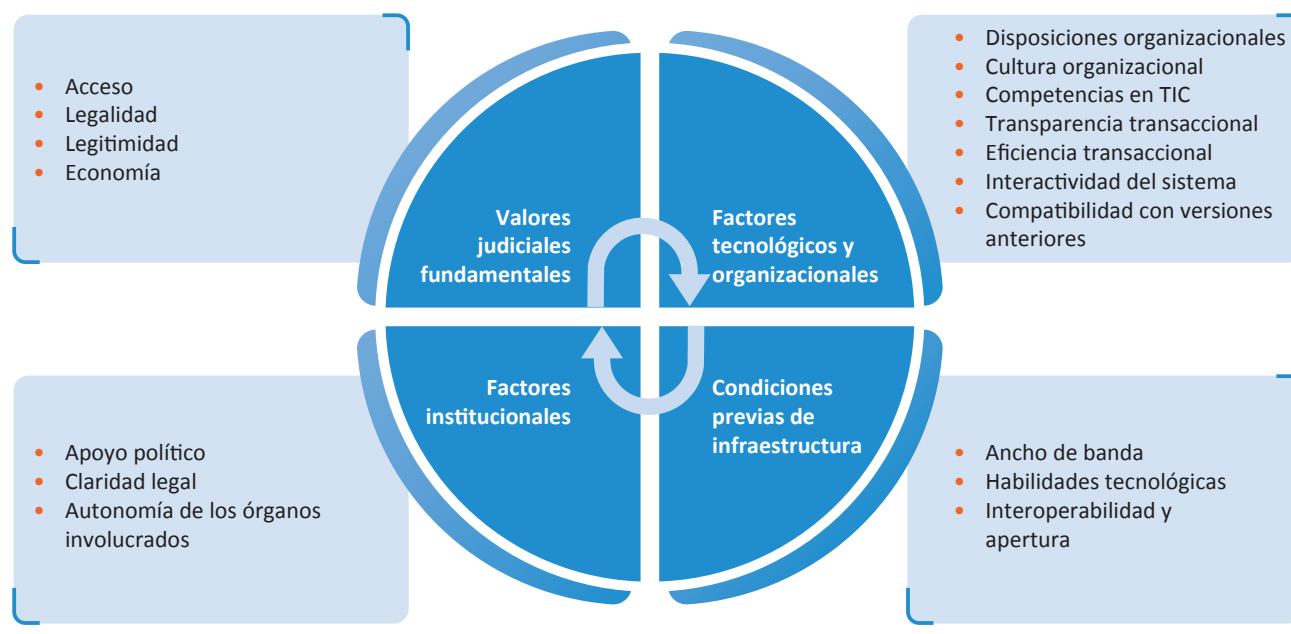
## 2.2 Un conjunto de herramientas analítico

Un sistema de justicia eficaz ha de ser accesible para los usuarios, resolver disputas basadas en principios de legalidad y economía y ser considerado legítimo por los ciudadanos. Las herramientas aquí propuestas identifican primero un conjunto de indicadores para los valores judiciales fundamentales afectados o que se verán afectados por la iniciativa de justicia electrónica. La tipología de valores pretende ser lo suficientemente general como para apoyar una búsqueda inclusiva de posibles impactos, pero lo suficientemente específica como para guiar a los responsables de la formulación de políticas (gráfico 14).

Este primer paso tiene la intención de ayudar a los tomadores de decisiones a anticipar el impacto de las inversiones de justicia electrónica en los valores que defiende el Poder Judicial. Al observar los valores que deben mantenerse o mejorarse en un sistema dado, el responsable de la toma de decisiones debe determinar qué aplicación tecnológica alcanzará los objetivos esperados. Sin embargo, los desarrollos tecnológicos no son independientes de las dimensiones tecnológicas, organizativas e institucionales. Por ello, el conjunto de herramientas identifica y analiza las características organizativas y tecnológicas, los factores institucionales y las condiciones previas en materia de infraestructura que interactúan con el desarrollo de la justicia electrónica.

<sup>13</sup> Puede verse la Declaración en: <https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/index.html>.

<sup>14</sup> Más información disponible en: [https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/ccpr\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/ccpr_SP.pdf).

**GRÁFICO 14. Componentes del conjunto de herramientas**

La implementación de características tecnológicas requiere la existencia o establecimiento de factores institucionales específicos y condiciones previas en materia de infraestructura. También precisa apoyo político, claridad judicial y responsabilidad. Además, se necesitan unas condiciones previas en materia de infraestructura específicas para permitir los requisitos tecnológicos de las diferentes tecnologías consideradas por los autores. Finalmente, las características tecnológicas de los sistemas implementados son dimensiones importantes para conocer a fondo la naturaleza de las transformaciones asociadas con la implementación. El conjunto de herramientas permite a los responsables de la toma de decisiones cartografiar los factores clave que deben considerarse al evaluar la viabilidad de un proyecto determinado y tenerlos en cuenta debidamente. También proporciona un marco general para analizar el impacto de las reformas judiciales informatizadas y una metodología para los responsables de la toma de decisiones. Por último, se aplica a las tecnologías específicas de justicia electrónica analizadas en esta publicación.

### **Valores judiciales fundamentales**

#### **Acceso**

El acceso comprende los factores que regulan los procesos por los cuales los litigantes y profesionales legales interactúan con el sistema judicial. El acceso a la justicia se puede medir observando tres factores: tasas judiciales, complejidad para iniciar un procedimiento y derecho de apelación. El costo de iniciar y cursar una demanda es un factor fundamental que determina el acceso a la justicia. Deben establecerse tarifas que permitan que todos aquellos que tengan derecho a iniciar una demanda puedan hacerlo independientemente de su patrimonio personal. La complejidad de

los procesos que deben llevarse a cabo para iniciar y seguir un procedimiento también es un factor determinante para definir el acceso a la justicia. Si iniciar o seguir un procedimiento resulta extremadamente complicado y engorroso, el acceso a la justicia es limitado. El derecho a apelar también es un aspecto importante del acceso a la justicia pues proporciona un recurso a quienes no creen que se haya hecho justicia en primera instancia.

### Legitimidad

La legitimidad social del Poder Judicial es el respeto y confianza que los ciudadanos y usuarios de los tribunales otorgan al sistema de justicia y sus decisiones. Tiene una dimensión externa y otra interna. La legitimidad externa refleja la confianza de los ciudadanos en las instituciones judiciales. Generalmente se mide a través de encuestas nacionales o regionales, como la que realiza Eurostat (TNS Political & Social, 2013) en Europa. Las redes sociales, las publicaciones en los medios y el debate político también se pueden utilizar para medir la confianza pública en el sistema de justicia. Sin embargo, dado que pocos ciudadanos tienen experiencia personal directa con el sistema de justicia, la evaluación de los ciudadanos está influida por los medios o se basa en información de segunda mano.

La dimensión interna de la legitimidad implica la evaluación de los usuarios de los tribunales (por ejemplo, partes del caso y testigos) acerca del carácter equitativo del proceso, la imparcialidad del juez y la claridad de las sentencias y los procedimientos. Esta dimensión se mide a través de encuestas de usuarios de los tribunales, como la del Center for Court Innovation (LaGratta y Jensen, 2015).

### Legalidad

Toda acción judicial debe ejecutarse siguiendo prescripciones legales específicas. Las acciones del Poder Judicial e instituciones encargadas de hacer cumplir la ley deben estar de acuerdo con el Estado de derecho. La legalidad de las operaciones judiciales está determinada por su nivel de cumplimiento de los marcos legales específicos y contingentes. Las acciones deben ser justas y éticas. Las decisiones deben hacerse cumplir efectivamente para garantizar el respeto de la ley y de la decisión en nombre de la ley. Idealmente, el fallo será predecible por estar prescrito por el Estado de derecho. La independencia judicial, imparcialidad e integridad son condiciones previas esenciales para garantizar la legalidad de los procedimientos judiciales.

### Economía

La economía del Poder Judicial asegura que este tenga los recursos para continuar con sus actividades. La eficiencia y eficacia del uso de los recursos son determinantes clave de la economía. Para medir la economía, es importante analizar el presupuesto, la asignación de recursos y los resultados alcanzados con su uso. La transparencia y rendición de cuentas también son dimensiones clave: es importante observar la trazabilidad de las decisiones sobre la asignación de recursos, su uso y el período de tiempo en que se utilizan. Finalmente, el ritmo al que se gestionan los procedimientos y casos es un indicador de economía. Los impactos de la justicia electrónica en los cuatro valores judiciales se definen por mecanismos de generación de valor que son intrínsecos a las características tecnológicas, las condiciones previas en materia de infraestructura y los factores institucionales específicos.



## **Condiciones previas en materia de infraestructura**

### **Banda ancha**

Muchos sistemas de justicia electrónica dependen de los flujos de intercambio de datos a través de Internet o redes específicas para esa finalidad. Por lo tanto, las características y fiabilidad de la capacidad de la red son fundamentales para el funcionamiento de muchos sistemas de justicia electrónica. Es importante evaluar el ancho de banda (medido en GBits) y las características de la red, y su seguridad y fiabilidad en relación con los requisitos del sistema de justicia electrónica.

### **Habilidades tecnológicas**

La presencia de las habilidades y competencias necesarias para llevar a cabo el diseño, implementación y uso de la solución de justicia electrónica es un requisito previo para un proyecto de calidad de justicia electrónica. Esto debe medirse a nivel de tribunal, corte y/o Ministerio de Justicia, en función de la naturaleza y alcance del proyecto. Entre las habilidades y competencias necesarias se cuentan las capacidades tecnológicas profesionales y capacidades generales de los usuarios. Las primeras se refieren a las habilidades de TIC específicas de la organización o institución que diseña e implanta el sistema de justicia electrónica. Las últimas se refieren a las competencias y habilidades del personal judicial que utiliza el sistema. La disponibilidad de habilidades y competencias se puede medir por la cantidad de personal técnico disponible en la organización y sus conocimientos técnicos. Las habilidades y competencias de los usuarios se refieren a su conocimiento individual en relación con la tecnología digital en general y los sistemas judiciales específicos en particular.

### **Interoperabilidad y apertura**

La interoperabilidad entre sistemas es fundamental cuando los proyectos de justicia electrónica dependen de una red compleja de sistemas tecnológicos. La existencia de una infraestructura abierta facilita la implantación satisfactoria de un servicio basado en las TIC y, por ende, aumenta su integración con otros sistemas para facilitar el intercambio de datos y la coordinación operativa. Esto se puede evaluar observando la naturaleza de los estándares técnicos en uso y la presencia de puertas de enlace o soluciones de integración ad hoc. La interoperabilidad capta un aspecto técnico de la infraestructura. Se puede evaluar observando los componentes técnicos de los sistemas y adaptaciones necesarias. Las infraestructuras se pueden clasificar como infraestructura abierta sin necesidad de adaptación; infraestructura semiabierta que puede hacerse compatible mediante el desarrollo de puertas de enlace; y cierre y blindaje sin posibilidad inmediata de una infraestructura interoperable. La presencia de un marco de gobierno electrónico nacional o regional para los desarrollos de gobierno electrónico también facilita la implantación de un sistema integrado e interoperable en todo el Poder Judicial.

## **Factores tecnológicos y organizacionales**

### **Disposiciones organizacionales**

La organización de una oficina judicial se realiza en torno a jueces y secretarios judiciales. Los primeros operan principalmente como agentes independientes y autónomos, los segundos dentro de disposiciones burocráticas. La disposición organizativa del Poder Judicial viene determinada por la forma en que ambos grupos se coordinan y colaboran.

En primer lugar, es importante identificar si los servicios administrativos se ofrecen en un contexto centralizado o descentralizado. En el primer caso, los registros y secretarios del tribunal trabajan como una burocracia clásica, proporcionando servicios comunes estándar y apoyo a todos los jueces o fiscales. En las disposiciones descentralizadas se asigna personal (secretario y unidades administrativas) a cada juez o fiscal y aquel trabaja como personal de apoyo personal.

El nivel de centralización afecta a la capacidad de estandarizar procedimientos y define los desafíos del diseño e implementación de las TIC. Estas requieren y aportan al funcionamiento judicial un alto nivel de estandarización que puede crear tensiones y conflictos en casos de disposiciones descentralizadas. Esta importante variable organizativa se puede evaluar fácilmente al observar los organigramas de las oficinas involucradas en el proceso de innovación, y puede sugerir unir la reforma tecnológica y organizativa, o limitar la innovación a áreas que están más estandarizadas.

### Cultura organizacional

Los principales estudios han identificado cuatro tipos de cultura judicial: comunal (los jueces y gerentes enfatizan la importancia de actuar colectivamente), en red (se pone énfasis en establecer un ambiente de trabajo colaborativo), autónoma (se hace hincapié en la importancia de permitir a los jueces una amplia discreción en su manera de actuar) y jerárquica (se enfoca en establecer reglas y procedimientos para cumplir objetivos claramente definidos en todo el tribunal). Estos cuatro tipos tienen un efecto notable en los proyectos de justicia electrónica. El grado de estandarización procesal que requiere la solución de justicia electrónica puede entrar fácilmente en conflicto con la cultura de autonomía, que sigue siendo la dominante en muchos países. Las culturas comunal, en red y jerárquica, que enfatizan la unidad del tribunal, son más adecuadas para cumplir con los requisitos del desarrollo de la justicia electrónica, pero también menos frecuentes. La cultura de los tribunales se puede evaluar a través de diversos medios, como encuestas y observaciones durante el estudio de factibilidad (Ostrom et al., 2007).

### Eficiencia del flujo de trabajo

La eficiencia del flujo de trabajo es una de las variables clave que afecta al desempeño de los tribunales. Cuando los flujos de trabajo y procedimientos se hacen digitales, también deben hacerse coherentes y cumplir con el marco legal. El costo de la transformación y eficiencia del flujo de trabajo rediseñado digitalmente dependen de su cumplimiento del marco legal existente. Para medir la mejora del flujo de trabajo digital frente a un sistema basado en el papel, es importante medir la eficacia y conformidad jurídica de los procesos.

### Transparencia del sistema de información

Si bien la transparencia parece una consecuencia automática de la digitalización de los procedimientos judiciales, los estudios recientes apuntan a un balance diferente (Contini y Lanzara, 2018). Las operaciones internas de las aplicaciones de justicia electrónica, como los formularios para calcular la pensión alimenticia, ocultan el proceso al usuario. Esto puede dificultar el descubrimiento de errores o resultados negativos inesperados. Es importante evaluar la transparencia y claridad de las acciones mediadas digitalmente para permitir que el Poder Judicial mantenga un funcionamiento adecuado y eficaz. Por ejemplo, en el caso de una solución de inteligencia artificial, ¿quién controla la imparcialidad, conformidad jurídica y precisión de las decisiones tomadas por el algoritmo?

## Compatibilidad con versiones anteriores y posteriores

La compatibilidad con versiones anteriores se refiere a la capacidad del nuevo sistema para ser interoperable y compatible con los estándares y requisitos de tecnologías preexistentes o sistemas de gestión de flujo de trabajo que utilizan papel. La compatibilidad con versiones posteriores es la capacidad del sistema para adaptarse a desarrollos futuros e integrarse con otras plataformas o sistemas. El análisis de la compatibilidad con versiones anteriores y posteriores debe centrarse en estándares técnicos y especificaciones arquitectónicas. Los estándares abiertos o las arquitecturas de la interfaz de programación de aplicaciones (API, por sus siglas en inglés) son buenos indicadores de compatibilidad con versiones anteriores y posteriores.

## Condiciones institucionales

### Preparación jurídica

La implantación de soluciones de justicia electrónica se produce dentro del marco legal existente, el cual proporciona el andamiaje principal para el diseño y administración del proyecto de justicia electrónica. El marco legal es el resultado de múltiples reformas ocurridas en un período de tiempo prolongado. En la mayoría de los casos, el marco legal surgió en un contexto en que se realizaban los procedimientos en papel e interacciones cara a cara. En consecuencia, las normas existentes sobre firma, sellos, archivo de datos y documentos pueden ser incompatibles con las soluciones tecnológicas. Es necesario analizar la compatibilidad legal de las secuencias de acción y los requisitos de justicia electrónica con el marco existente. Además, un análisis preciso de la preparación jurídica puede ayudar a identificar cambios menores en el marco existente que pueden simplificar profundamente el diseño tecnológico, desarrollo e implementación, y los costos asociados.

### Claridad legal

Se necesita un marco legal claro para facilitar el diseño e implementación de soluciones de justicia electrónica eficaces y funcionales. Eso simplifica el proceso de diseño y aumenta la responsabilidad interna y externa del sistema ante las instituciones judiciales y la sociedad en general. Para evaluar el alcance de la claridad jurídica e identificar lagunas o áreas grises, es necesario examinar los códigos de procedimiento y marcos administrativos del Poder Judicial. La evaluación de la claridad jurídica debe tener en cuenta las leyes y reglamentos que rigen los límites e interdependencias inter e intrajudiciales. Las leyes y reglamentos proporcionan las fuentes fundamentales para evaluar el cumplimiento potencial de los sistemas de justicia electrónica con el marco institucional y normativo.

### Autonomía de las instituciones involucradas

La implementación de soluciones tecnológicas puede requerir la colaboración de varias organizaciones relacionadas con la justicia (por ejemplo, Ministerio de Justicia, consejo judicial, tribunales, colegios de abogados, fiscalías, policía, prisiones y otras instituciones públicas). En la mayoría de los casos, estas instituciones son independientes, cuentan con el apoyo de distintos grupos y tienen diferentes intereses, estructuras y prioridades. Por eso, para determinar la viabilidad del proyecto e identificar los riesgos asociados se deben identificar las instituciones involucradas en

el proyecto, evaluar sus interdependencias y considerar adecuadamente los costos y beneficios potenciales de cada institución.

### Apoyo y compromiso político

El contexto político dentro del cual se implementan los sistemas de justicia electrónica es extremadamente importante para determinar los roles y funciones asociados con las iniciativas de justicia electrónica. El apoyo y compromiso políticos se expresan en las políticas de justicia del gobierno y en el debate público sobre el papel, las funciones y el futuro del Poder Judicial. Para evaluar el apoyo político a las políticas de justicia del gobierno, el análisis debe tener en cuenta el estado real del Poder Judicial y los problemas específicos abordados en el debate público y político a este respecto (por ejemplo, análisis de las redes sociales, publicaciones en los medios y el marco judicial y legislación).

### Niveles de liderazgo

El conjunto de herramientas enfatiza la importancia de contar con líderes en los diferentes niveles afectados por el proyecto de justicia electrónica. Si bien los proyectos a pequeña escala pueden requerir líderes solo a nivel del tribunal (o fiscalía), los proyectos más ambiciosos necesitan líderes a nivel nacional, mientras que otros pueden precisar líderes capaces de recabar el apoyo de los legisladores. Con demasiada frecuencia, estos proyectos se centran en los aspectos tecnológicos, al tiempo que descuidan la necesidad de apoyo de un nivel superior del sistema judicial e incluso cambios en el marco legal. Para analizar el nivel de liderazgo, es necesario determinar quién supervisa el proyecto y a qué nivel organizacional o institucional afecta.



## 2.3 Marco metodológico

El resultado de los proyectos de justicia electrónica es la combinación de varios factores interdependientes. En las iniciativas de justicia electrónica entran en juego diversas intervenciones institucionales y tecnológicas cuyos objetivos deben estar alineados con los valores judiciales sobre los que pretende influir la iniciativa. El conjunto de herramientas y la metodología aquí presentados incluyen los factores que deben tenerse en cuenta a la hora de decidir sobre la probabilidad de que un proyecto de TIC mejore el desempeño del Poder Judicial.

Estos factores y características tienen relevancia y validez generales y no pueden considerarse exhaustivos. Por ejemplo, la compatibilidad con versiones anteriores es un requisito general para la implantación eficaz de la mayoría de los sistemas de justicia electrónica. Sin embargo, en algunos casos, no es un factor pertinente. Por ejemplo, en los Países Bajos el nuevo sistema de gestión procesal para fiscalías y tribunales se desarrolló sin considerar la posibilidad de migrar datos del sistema antiguo al nuevo. En compensación se ha producido una simplificación en el desarrollo del sistema, frente a la necesidad de trabajar durante años con dos sistemas diferentes de gestión procesal.

En primer lugar, es importante determinar los factores infraestructurales, institucionales y tecnológicos específicos más pertinentes para el cambio al que se dirige cada proyecto, y el peso que

se le asignará a cada uno. Cada proyecto tendrá requisitos particulares o únicos para abordar y lograr los resultados planificados. El peso que se asigne a cada factor puede variar según los proyectos, el dominio, los países y las diferentes situaciones y contextos. Los especialistas que utilicen la metodología deben tener un propósito, a fin de encontrar la configuración correcta de los indicadores específicos pertinentes para el proyecto y las condiciones contextuales y nacionales existentes con las que están tratando. No se pueden identificar relaciones universales e independientes del contexto para evaluar las interacciones específicas de los factores institucionales, infraestructurales, organizativos y tecnológicos y los valores judiciales, a menos que se acepte un análisis simplificado del impacto de las TIC en las reformas en el sector público, como los captados por los índices de gobierno electrónico. La importancia relativa de las tres categorías de factores y la relevancia de los cuatro valores judiciales varían según el contexto y las características y funciones específicas del sistema de justicia electrónica. Por ejemplo, los sistemas de seguimiento de casos pueden tener una trayectoria previa de desarrollo semejante y enfrentar desafíos similares en diferentes países y sistemas judiciales, pero esas similitudes se desvanecen en los casos de sistemas que requieren más interferencias funcionales e interoperabilidad, como los sistemas judiciales integrados.

La metodología comienza con un estudio de viabilidad para analizar y determinar los factores que deben tenerse en cuenta y las condiciones que deben cumplirse para llevar a cabo un proyecto específico de justicia electrónica. El primer paso es identificar los objetivos del proyecto, en función de los valores judiciales sobre los que pretende influir. El segundo paso radica en investigar e identificar los factores institucionales involucrados en la ejecución de los valores judiciales seleccionados y su papel en la configuración del impacto de las TIC en los valores judiciales. La metodología sugiere un conjunto de indicadores que se evaluarán y se dirige a las técnicas o medidas pertinentes para estas evaluaciones. Una vez que se han considerado los principales factores institucionales para establecer la compatibilidad con las reformas deseadas, el tercer paso consiste en identificar y verificar las condiciones previas en materia de infraestructura, las cuales determinan los antecedentes tecnológicos sobre los cuales se implantará el proyecto. En este punto, es posible realizar mediciones cualitativas para identificar requisitos tangibles, como la infraestructura de ancho de banda existente.

Los factores institucionales y condiciones tecnológicas previas también son dimensiones fundamentales que deben analizarse para establecer las características del contexto que permiten u obstaculizan el desarrollo satisfactorio del proyecto. El propósito es establecer la importancia de estos factores de fondo para el desarrollo potencial del proyecto de justicia electrónica, a fin de evaluar su viabilidad y los obstáculos específicos que deben superarse. Por lo tanto, el cuarto paso consiste en determinar los factores institucionales, concretamente establecer si la institución a cargo del servicio informatizado es capaz de sostener los cambios organizacionales y desarrollo tecnológico que será compatible con los valores judiciales identificados en el primer paso. El resultado de este paso es una lista de factores organizativos y tecnológicos, el análisis de sus especificidades y una estimación de los recursos disponibles y cambios necesarios para implementar el proyecto. Por ejemplo, si la configuración organizacional de una institución no se adapta a un flujo de trabajo informatizado, el analista necesitará estimar el costo y probabilidad de éxito de una intervención para rediseñar los procesos organizacionales y las condiciones de trabajo a fin de permitir que los

procesos del nuevo flujo de trabajo informatizado sean eficaces. Del mismo modo, si la organización no cuenta internamente con las competencias informáticas adecuadas, el analista deberá evaluar la opción de tercerización o el esfuerzo necesario para desarrollar la capacidad de gestionar proyectos externalizados y relaciones con proveedores de desarrollo de *software*. Finalmente, la metodología incluye una evaluación general del potencial de un proyecto para lograr los objetivos definidos. Esto implica una valoración acerca de la importancia relativa de todas las condiciones y factores analizados utilizando el conjunto de herramientas, y un análisis del impacto de su interdependencia en la iniciativa de justicia electrónica con respecto a su impacto previsto en los valores judiciales objetivo.



## 2.4 Uso del conjunto de herramientas

La metodología contiene un mapa para cada tecnología a fin de ayudar a los analistas en la tarea del diseño y la evaluación de los proyectos de justicia electrónica y, por lo tanto, poner en práctica el conjunto de herramientas propuesto. Para cada indicador, la herramienta elaboró una cartografía previa de los posibles impactos. El símbolo (++) significa un claro impacto positivo; en cambio, (– –) indica un claro impacto negativo. El símbolo (+) señala un impacto positivo mientras que el símbolo (–) indica un impacto negativo. Los impactos marginales o neutros se discuten y explican en los cuadros. Obviamente, esta herramienta solo debe usarse como guía y no tiene valor predictivo. Ofrece un punto de referencia general para guiar el análisis y evaluación de los impactos de los proyectos de justicia electrónica.

El conjunto de herramientas también propone una serie de preguntas para formular a las principales partes interesadas con el objeto de recopilar la información necesaria a fin de evaluar los requisitos de un sistema específico de justicia electrónica. Las preguntas están diseñadas para ayudar a los responsables de la toma de decisiones a enmarcar mejor el diseño del proyecto y las opciones de implementación para cumplir con los requisitos identificados.

Estas herramientas indican a la parte interesada a quién deben hacerse las preguntas. Esta aportación se entiende como una sugerencia general, ya que la gobernanza y partes interesadas cambian según los países. Por ejemplo, en un sistema centralizado se recopila una gran parte de la información a nivel central (por ejemplo, ministerio o consejo), mientras que en un sistema descentralizado se reúne más información a nivel de tribunales o fiscalías. Las principales partes interesadas son los encargados de formular políticas, incluidos los jefes de unidades del Ministerio de Justicia y el consejo (FP), abogados (Ab), usuarios de tribunales no profesionales, como partes del caso, víctimas y testigos (UT), expertos en TIC (TI) y académicos o expertos externos (Ac). Si se tienen en cuenta los grupos profesionales que trabajan dentro de los tribunales y fiscalías, el conjunto de herramientas incluye a jueces o fiscales (JF), inspectores judiciales (IJ), administradores de tribunales (AT), presidentes de los tribunales o fiscales principales (PT) y equipo del tribunal o fiscalía (ET). En función de las tecnologías que se evaluarán con el conjunto de herramientas, las preguntas se dirigen a los representantes de los tribunales o fiscalías, o a ambos, según qué organizaciones participen en el desarrollo de la justicia electrónica.

**CUADRO 2. Uso del conjunto de herramientas: sistemas de seguimiento de casos**

Sistemas de seguimiento de casos		
Valores afectados	Descripción	Preguntas de evaluación y encuestados
Acceso	Los sistemas de seguimiento de casos facilitan el acceso a la información relacionada con el caso pertinente para las partes del caso y los abogados (+).	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuántos pasos procesales son necesarios para acceder a la información relacionada con el caso? (Ab, UT, ET)</li> <li>¿Con cuántas unidades organizativas se debe contactar para obtener acceso a la información relacionada con el caso? (Ab, UT, ET)</li> <li>¿Cuántos procesos administrativos son necesarios para acceder a la información relacionada con el caso? (Ab, UT, ET)</li> </ul>
Legalidad	El registro de datos es más preciso; las decisiones están mejor respaldadas por las pruebas necesarias (+).	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuántos casos requieren una corrección de los datos? (AT)</li> <li>¿Qué pruebas se necesitan para respaldar las decisiones de los tribunales? (Ab, ET)</li> <li>¿Cuántas observaciones críticas hicieron los inspectores judiciales? (IJ)</li> <li>¿Están disponibles los expedientes de los casos? ¿Son confiables y están completos? (AT, IJ)</li> <li>¿Cuánto tiempo lleva recopilar la información referente al caso? (ET, Ab)</li> </ul>
Legitimidad	Los tribunales trabajan con registros digitales. Las decisiones están mejor fundamentadas y respaldadas por entradas de registro precisas. Signo de modernización (+).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta de usuarios de los tribunales. (UT, Ab)</li> <li>¿Resulta fácil encontrar los datos necesarios? (UT, Ab)</li> <li>¿Están disponibles los datos buscados? (UT, Ab)</li> <li>¿Están actualizados los datos? (UT, Ab, AT)</li> <li>¿Son correctos los datos registrados? (UT, Ab, AT)</li> </ul>
Economía	Ahorro en la introducción de datos y costos del registro (+).	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuánto se ahorra en la introducción de datos y los costos del registro? (AT)</li> </ul>
<b>Los efectos positivos producen impactos generales moderados en los valores judiciales.</b>		
<b>Evaluación general</b>		
<b>Condiciones previas en materia de infraestructura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Preguntas de evaluación y encuestados</b>
Banda ancha	No es pertinente si las arquitecturas de los sistemas están descentralizadas. Extremadamente pertinente si están centralizadas y basadas en arquitecturas en red o en la nube (++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el ancho de banda que requiere el sistema de seguimiento de casos? (TI)</li> <li>¿Cuál es el ancho de banda efectivo disponible? (TI)</li> <li>¿El ancho de banda es ampliable? (TI)</li> </ul>
Habilidades tecnológicas	Pueden ser bastante pertinentes ya que los sistemas de seguimiento de casos suelen ser la primera tecnología implementada y desplegada en tribunales y fiscalías (+). Si no son el primer paso de la implementación, es posible que tales habilidades ya estén presentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Las competencias y habilidades tecnológicas provienen de terceros? (AT, FP)</li> <li>¿Se ha realizado una evaluación de las necesidades de capacitación? (FP, AT)</li> <li>¿Cuántas horas de capacitación ha habido o están disponibles por cada usuario del nuevo sistema? (FP, AT)</li> </ul>

(continúa en la página siguiente)



**CUADRO 2. Uso del conjunto de herramientas: sistemas de seguimiento de casos** (continuación)

Sistemas de seguimiento de casos		
Interoperabilidad y apertura	En general, estos sistemas no son interoperables ni abiertos. Sin embargo, cuando se integran con la interoperabilidad y apertura del sistema de gestión procesal, se vuelve muy pertinente (++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las características técnicas de los estándares de datos técnicos y de las puertas de enlace arquitectónicas? (TI)</li> <li>¿Qué se requiere para garantizar la interoperabilidad necesaria? (TI)</li> </ul>
<b>Evaluación general</b>	<b>Las condiciones previas de infraestructura ahora son muy pertinentes.</b>	
<b>Factores tecnológicos y organizacionales</b>	<b>Descripción</b>	<b>Preguntas de evaluación y encuestados</b>
Disposiciones organizacionales	Las estructuras descentralizadas de tribunales pueden hacer que la implantación tecnológica sea problemática (– –); unas estructuras centralizadas de tribunales son beneficiosas para la implantación satisfactoria de sistemas de seguimiento de casos (++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la configuración de la organización de las oficinas de los tribunales? (AT, PT, FP)</li> <li>¿Cuáles son las interdependencias organizacionales e institucionales? (AT, PT, FP)</li> </ul>
Cultura organizacional	Una sólida cultura jerárquica centralizada facilita la implantación del sistema de gestión procesal (++) . Una cultura autónoma, que se basa en relaciones preferenciales entre cada juez y grupo de empleados, dificulta la implantación de sistemas de seguimiento de casos (– –).	<p>Análisis de indicadores, como los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el grado de control de los jueces a nivel individual sobre los procesos de la organización y el momento escogido para los principales pasos procesales? (JF)</li> <li>¿Cuál es el grado de apropiación de los procedimientos judiciales por parte de jueces a nivel individual? (JF)</li> <li>¿Hay algún intento de mejorar el rendimiento en todo el tribunal? (AT, PT, FP)</li> <li>¿Existe algún mecanismo para garantizar la continuidad con respecto a los procesos pasados? (Ac, FP)</li> <li>¿Cuál es el papel de los presidentes de tribunales en el establecimiento de procedimientos y políticas uniformes? (PT, FP)</li> <li>¿Hay líneas jerárquicas explícitas entre los jueces y el personal del tribunal? (AT, PT, ET)</li> <li>Para una evaluación más detallada, véase Ostrom et al. (2007).</li> </ul>
Eficiencia del flujo de trabajo	Unos flujos de trabajo eficientes y bien estructurados repercuten positivamente en el diseño e implementación de los sistemas de seguimiento de casos (++) .	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los flujos de trabajo formales e informales? (ET, JF)</li> </ul>
Transparencia del sistema de información	La naturaleza procesal de los sistemas de seguimiento de casos requiere suficiente transparencia tecnológica para cartografiar la precisión del flujo de trabajo en relación con los marcos legales y procesales existentes (+).	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué operaciones están digitalizadas? (TI)</li> <li>¿Se pueden rastrear correctamente las operaciones digitalizadas? (TI)</li> <li>¿Son eficientes las operaciones digitales rastreadas en relación con el marco legal? (TI, ET, JF, AT)</li> </ul>

(continúa en la página siguiente)



**CUADRO 2. Uso del conjunto de herramientas: sistemas de seguimiento de casos** (continuación)

Sistemas de seguimiento de casos		
Compatibilidad con versiones anteriores y posteriores	La compatibilidad con versiones anteriores no es pertinente. Los sistemas de seguimiento de casos están diseñados para automatizar registros en papel preexistentes. La compatibilidad con versiones posteriores es pertinente porque los sistemas de seguimiento de casos deben diseñarse como un primer paso hacia el desarrollo de un sistema de gestión procesal más completo (++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los estándares de datos técnicos y los estándares arquitectónicos? (TI)</li> <li>• ¿Cuáles son las necesidades futuras de interoperabilidad? (TI, FP)</li> <li>• ¿Qué tan abiertos son los estándares y arquitecturas técnicas? (TI, FP)</li> <li>• ¿Hasta qué punto las arquitecturas dependen de estándares propios? (TI, FP)</li> <li>• ¿Existen estándares nacionales de gobierno electrónico? (TI, FP)</li> </ul>
<b>Evaluación general</b>	Los factores tecnológicos a considerar son bastante limitados, lo que hace que su desarrollo no sea demasiado complicado. Los factores organizacionales tienen una relevancia limitada en la configuración del diseño e implantación de sistemas de seguimiento de casos. La compatibilidad con versiones posteriores es muy importante.	
Condiciones institucionales	Descripción	Preguntas de evaluación y encuestados
Preparación jurídica	En la mayoría de los casos, no es pertinente si coexisten sistemas en línea y fuera de línea. Sin embargo, si el sistema de seguimiento de casos sustituye los registros en papel existentes, se deben realizar los cambios legales necesarios (+).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cumple el sistema de seguimiento de casos con el marco legal existente? (ET, AT, PT, FP)</li> <li>• ¿Qué cambios son necesarios para facilitar la compatibilidad entre el sistema legal y el de seguimiento de casos? (ET, AT, FP)</li> <li>• ¿Es posible hacer esos cambios? (FP)</li> </ul>
Claridad legal	No es una cuestión pertinente en relación con los sistemas de seguimiento de casos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es pertinente.</li> </ul>
Autonomía de las instituciones involucradas	No es una cuestión pertinente. Los sistemas de seguimiento de casos no requieren interoperabilidad entre instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es pertinente.</li> </ul>
Apoyo y compromiso políticos	Un apoyo y compromiso limitados son suficientes si no se necesitan cambios en el marco legal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos (transcripciones de sesiones parlamentarias o de sesiones de comisiones parlamentarias) e informes de los medios para identificar la predisposición política en relación con el sistema de seguimiento de casos. (Ac)</li> <li>• ¿Los documentos estratégicos o de política de los tribunales y el Poder Judicial abordan los problemas y desafíos asociados con la introducción de los sistemas de seguimiento de casos? (FP, Ac)</li> <li>• ¿Cuál es la reacción en las redes sociales con respecto a la introducción de los sistemas de seguimiento de casos? (Ac)</li> <li>• ¿Hay alguna indicación de la voluntad de hacer (si corresponde) los cambios requeridos en el sistema legal para respaldar y facilitar la introducción del sistema de seguimiento de casos? (FP)</li> </ul>

(continúa en la página siguiente)

**CUADRO 2. Uso del conjunto de herramientas: sistemas de seguimiento de casos** *(continuación)*

Sistemas de seguimiento de casos		
Niveles de liderazgo	Se necesita un liderazgo a nivel del tribunal donde se implementa la tecnología. Si se requieren cambios legales, el liderazgo facilitará la implantación del sistema (+).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas en tribunales para identificar la naturaleza del liderazgo involucrado en el proyecto. (ET, AT, PT)</li> <li>• ¿Quién supervisa el proyecto? (FP)</li> <li>• ¿Hay alguna diferencia entre el liderazgo formal y el informal? (ET, AT, PT)</li> <li>• ¿Qué apoyo brindan quienes ejercen el liderazgo al sistema de seguimiento de casos? (ET, AT, PT)</li> </ul>
Evaluación general	Las condiciones previas institucionales no son particularmente exigentes, ya que el sistema de seguimiento de casos es principalmente una automatización de expedientes ya existentes en papel.	

**CUADRO 3. Uso del conjunto de herramientas: sistemas de gestión procesal**

Sistemas de gestión procesal		
Valores judiciales	Descripción	Preguntas de evaluación y encuestados
Acceso	<p>Los mismos impactos que los sistemas de seguimiento de casos, y además:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pueden proporcionar interfaces de acceso público que eliminan la necesidad de acudir a los tribunales para recopilar información relacionada con el caso (++)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe una interfaz abierta para la recopilación de información a distancia (acceso público a datos relacionados con los casos)? (TI, Ab, UT)</li> <li>¿Cuántas veces los usuarios externos accedieron a las páginas de datos relacionados con casos? (AT, FP)</li> </ul>
Legalidad	<p>Los mismos impactos que los sistemas de seguimiento de casos, y además:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor coherencia procesal con el marco legal (++)</li> <li>Los sistemas de asignación aleatoria de casos mejoran la integridad judicial y promueven la igualdad en la carga de trabajo entre los funcionarios judiciales (++)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Son fiables los datos relacionados con los casos que recopila el sistema de gestión procesal? (ET, AT)</li> <li>¿Las reglas del código de procedimiento están incorporadas de manera coherente (formalizadas) en el flujo de trabajo y en los conjuntos de datos del sistema de gestión procesal? (ET, AT, TI)</li> <li>¿Cómo se formalizan los procedimientos digitales de conformidad con el derecho procesal? (ET, AT, TI)</li> <li>¿Existe un sistema para la asignación automática de casos? (ET, AT, TI)</li> <li>¿Cómo funciona el algoritmo de asignación de casos? (TI, ET, JF)</li> </ul>
Economía	<p>Los mismos impactos que los sistemas de seguimiento de casos, y además:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La uniformidad procesal mejora la eficiencia (++)</li> <li>Las políticas de gestión procesal inscritas en los sistemas de gestión procesal mejoran la oportunidad y eficiencia (++)</li> <li>La mayor precisión y fiabilidad de los datos aumenta la eficiencia de la gestión procesal</li> <li>Una mayor cantidad de datos también mejora la asignación de recursos, la supervisión judicial y la intervención temprana en situaciones críticas (++)</li> <li>El impacto depende de la calidad de las herramientas de gestión procesal (+/+++)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuánto tiempo lleva definir un caso civil o penal? (AT, FP)</li> <li>¿Cuántos casos por mes gestionaban los funcionarios o secretarios judiciales antes y después de la introducción del sistema de gestión procesal? (AT, FP)</li> <li>¿Cuál es el costo de la gestión de un caso una vez que se introduce el sistema de gestión procesal? (AT, FP)</li> <li>¿Qué diferencia hay en el costo y oportunidad de los procedimientos automatizados que pueden hacerse en el sistema de gestión procesal en comparación con los procedimientos fuera de línea? (AT, FP)</li> <li>¿Cuánto tiempo se tarda en llevar a cabo diferentes procesos de gestión utilizando las herramientas que proporciona el sistema de gestión procesal? (AT, FP)</li> <li>¿Cuántas horas-persona ahorra la introducción del sistema de gestión procesal en la labor judicial? (AT, FP)</li> <li>¿Cuántas intervenciones críticas se adoptaron una vez que se introdujo el sistema de gestión procesal? (TI, AT, FP)</li> <li>¿Reduce el sistema de gestión procesal el tiempo de intervenciones críticas? (AT, FP)</li> <li>SATURN-CEPEJ ha establecido un conjunto completo de indicadores para evaluar los plazos y la economía de los procedimientos judiciales, que puede consultarse en: <a href="https://www.coe.int/en/web/cepej/cepej-work/saturn-center-for-judicial-time-management">https://www.coe.int/en/web/cepej/cepej-work/saturn-center-for-judicial-time-management</a></li> </ul>

(continúa en la página siguiente)

**CUADRO 3. Uso del conjunto de herramientas: sistemas de gestión procesal** (continuación)

Sistemas de gestión procesal		
Legitimidad	<p>Los mismos impactos que los sistemas de seguimiento de casos, y además:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los sistemas de gestión procesal conducen a una reducción del tiempo de sentencia al incorporar políticas de gestión procesal.</li> <li>Los sistemas de gestión procesal mejoran la transparencia y uniformidad procesal.</li> <li>La legitimidad puede aumentar (+) como resultado de la mejora de la legalidad y la economía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué políticas de gestión procesal están incorporadas en el sistema de gestión procesal? (JF, ET, PT)</li> <li>¿Cómo se estructura el flujo de datos en el sistema de gestión procesal? (JF, ET, PT)</li> <li>¿Hay alguna encuesta para evaluar la confianza y legitimidad de las instituciones judiciales? (FP, AT)</li> <li>CourtTools: la encuesta para evaluar la equidad del sistema judicial (que está directamente relacionada con la legitimidad del sistema) se puede descargar en: <a href="http://www.courttools.org/trial-court-performance-measures">http://www.courttools.org/trial-court-performance-measures</a>.</li> </ul>
<b>Evaluación general</b>	<p><b>Las mejoras en los ámbitos pertinentes están sujetas al diseño e implementación adecuados de la tecnología y de sus módulos (es decir, el acceso público y gestión procesal). Mejora de la coherencia de los datos.</b></p>	
<b>Condiciones previas en materia de infraestructura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Preguntas de evaluación y encuestados</b>
Banda ancha	Es pertinente cuando el sistema de gestión procesal se basa en una arquitectura centralizada (algo que sucede en la mayoría de los casos). El ancho de banda tiene un impacto positivo en las decisiones arquitectónicas (++)	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué ancho de banda requiere el sistema de gestión procesal? (TI)</li> <li>¿Cuál es el ancho de banda realmente disponible? (TI)</li> <li>¿El ancho de banda es ampliable? (TI)</li> <li>¿Es fiable el ancho de banda? (TI)</li> </ul>
Habilidades tecnológicas	<p>La importancia de las habilidades tecnológicas es pertinente y suele subestimarse.</p> <p>La presencia de habilidades relacionadas con las TIC es una condición previa fundamental (+++).</p> <p>El uso de un sistema de gestión procesal requiere habilidades diferentes de las que se usan con los registros en papel. Se necesita una capacitación específica (++) para desarrollar las habilidades requeridas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existen experiencias previas en el uso de las TIC para las operaciones judiciales? (TI, AT, ET)</li> <li>¿Se han evaluado las necesidades de capacitación? (FP, AT)</li> <li>¿Cuántas horas de capacitación ha habido o están disponibles por cada usuario del nuevo sistema? (FP, AT)</li> <li>¿Existen prácticas alternativas para eludir el sistema de gestión procesal? (FP, AT, JF)</li> </ul>
Interoperabilidad y apertura	<p>Los sistemas de gestión procesal son la columna vertebral de los sistemas de justicia. La interoperabilidad es un componente central para integrar el sistema de justicia con instituciones externas (+) (por ejemplo, de fiscalidad, policía y seguridad social).</p> <p>La presencia de estándares nacionales de gobierno electrónico facilitaría un mayor desarrollo y la interoperabilidad futura (++)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las características técnicas de los estándares de datos y puertas de enlace arquitectónicas? (TI)</li> <li>¿Los estándares son abiertos o están patentados? (TI)</li> <li>¿Los estándares de datos y puertas de enlace arquitectónicas son compatibles con los requisitos de un sistema de gestión procesal? (TI)</li> </ul>

(continúa en la página siguiente)

**CUADRO 3. Uso del conjunto de herramientas: sistemas de gestión procesal** (continuación)

Sistemas de gestión procesal		
Interoperabilidad y apertura (continuación)		<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué cambios son necesarios para implantar la interoperabilidad deseada? (TI, FP)</li> <li>¿Existen estándares nacionales de gobierno electrónico? (TI)</li> <li>¿Son útiles los estándares nacionales de gobierno electrónico para simplificar el diseño e implantación de un sistema de gestión procesal? (TI)</li> </ul>
<b>Evaluación general</b>	<p><b>Las condiciones previas en materia de infraestructura afectan a la arquitectura del sistema y a su evolución futura. Si se cumplen las condiciones previas, el impacto es muy positivo (++/+++), mientras que si no se cumplen, pueden obstaculizar el desarrollo del proyecto (- -/- - -).</b></p>	
Factores tecnológicos y organizacionales	Descripción	Preguntas de evaluación y encuestados
Disposiciones organizacionales	<p>Cuanto mayor sea el grado de estandarización procesal de las organizaciones involucradas, más fácil será el diseño y desarrollo de un sistema de gestión procesal (+++). Una organización judicial descentralizada puede hacer que la implantación tecnológica sea problemática.</p> <p>La adopción de sistemas de gestión procesal permite la implementación de un modelo de <i>back-office/front-office</i>.</p> <p>Los sistemas de gestión procesal requieren altos niveles de estandarización de procedimientos. También se necesita estandarización en la introducción de datos y los procedimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el grado de estandarización procesal en los tribunales y fiscalías y a nivel de todo el país? (ET, AT, FP, Ac, Ab)</li> <li>¿Existen normas procesales comunes o cada tribunal y fiscalía adoptan procedimientos diferentes? (AT, FP, Ac, Ab)</li> <li>¿Están estandarizados los procedimientos judiciales dentro de un tribunal y fiscalía o existen diferencias (entre cámaras, jueces o fiscales)? (ET, AT, FP, Ac, Ab)</li> <li>¿Cuáles son los estándares comunes en los tribunales y fiscalías? (ET, AT, FP, Ac, Ab)</li> <li>¿Existen normas procesales nacionales? (FP, Ac, Ab)</li> <li>¿Son compatibles las normas procesales nacionales con los requisitos del sistema de gestión procesal? (AT, FP, TI)</li> <li>¿Existen mecanismos formales o informales de coordinación de <i>back-office/front-office</i>? (ET, AT)</li> <li>¿El sistema de gestión procesal contribuye a facilitar la coordinación entre <i>back-office</i> y <i>front-office</i>? (ET, AT)</li> </ul>
Cultura organizacional	<p>Los jueces y fiscales pueden usar un conjunto limitado de funcionalidades que ofrece el sistema de gestión procesal (es decir, asignación de casos, calendario e informes estadísticos).</p> <p>La cultura organizacional afecta al uso del sistema por parte de los jueces.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuánto control tienen los distintos jueces sobre la organización de los procedimientos y el momento escogido para los principales pasos procesales? (JF)</li> <li>¿Cuál es el grado de apropiación de los procedimientos judiciales por parte de los jueces a nivel individual? (JF)</li> </ul>

(continúa en la página siguiente)

**CUADRO 3. Uso del conjunto de herramientas: sistemas de gestión procesal** (continuación)

Sistemas de gestión procesal		
Cultura organizacional (continuación)	<p>Una sólida cultura jerárquica centralizada facilita la implantación del sistema de gestión procesal (+).</p> <p>Una cultura autónoma que conduce a procedimientos diversos hace que el diseño e implementación del sistema de gestión procesal sean más complejos (-).</p> <p>Dada la escasa participación de jueces y fiscales, este no es un factor esencial para la implementación satisfactoria del sistema de gestión procesal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay un enfoque en las tareas para mejorar el rendimiento en todo el tribunal? (AT, PT, FP)</li> <li>• ¿Recalcan los jueces y el personal la importancia de mantener la continuidad con respecto a los procedimientos del pasado? (JF)</li> <li>• ¿Está desempeñando el presidente del tribunal un papel importante en el establecimiento de procedimientos y políticas uniformes? (JF, PT, Ac, FP)</li> <li>• ¿Hay líneas jerárquicas explícitas entre los jueces y el personal del tribunal? (AT, PT, ET)</li> <li>• Para una evaluación más detallada, véase Ostrom et al. (2007).</li> </ul>
Eficiencia del flujo de trabajo	<p>Un sistema de gestión procesal bien diseñado debe tener en cuenta los flujos de trabajo preexistentes y mejorar su eficiencia (++). La evaluación de los flujos de trabajo de los tribunales y fiscalías, incluidos los datos, documentos, tareas y roles, es un componente fundamental del diseño.</p> <p>Incorporar políticas de gestión procesal en el sistema de gestión procesal es una parte esencial del esfuerzo de diseño (+++).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los flujos de trabajo formales e informales? (ET, JF)</li> <li>• ¿Hay cuellos de botella que puedan reducir la eficiencia de los sistemas? (ET, AT, JF)</li> <li>• ¿Hay tareas o procesos de flujo de trabajo que se puedan eliminar o mejorar con el desarrollo del sistema de gestión procesal? (ET, AT, JF)</li> <li>• ¿Qué políticas de gestión procesal están incorporadas en el sistema de gestión procesal? (JF, ET, PT)</li> <li>• ¿Cuántos tipos de procedimientos (por ejemplo, civiles, administrativos y penales) están estandarizados y enmarcados en el sistema de gestión procesal? (AT, FP, TI)</li> </ul>
Transparencia del sistema de información	<p>El alto número de operaciones realizadas de forma autónoma por el sistema de gestión procesal puede dificultar la comprensión acerca de la manera en que los diferentes usuarios procesan los datos (-).</p> <p>Los desarrolladores de <i>software</i> y los encargados de formular políticas deben asegurarse de que la información se trate de acuerdo con el marco legal pertinente, para evitar recursos jurídicos en relación con el sistema (+).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las operaciones automatizadas? (TI)</li> <li>• ¿Pueden rastrearse adecuadamente? (TI)</li> <li>• ¿Cómo se comportan las operaciones digitales rastreadas en relación con el marco legal? (TI, ET, JF, AT)</li> <li>• ¿Cómo garantiza el sistema la transparencia adecuada de la información? (TI, ET, JF, AT)</li> <li>• ¿Los registros del sistema y los analizadores de registro del sistema están integrados en el sistema? (TI)</li> </ul>
Compatibilidad con versiones anteriores y posteriores	<p>La compatibilidad con versiones anteriores es pertinente cuando los datos deben importarse desde sistemas preexistentes (+).</p> <p>Los sistemas de gestión procesal deben diseñarse como la columna vertebral del sistema de justicia civil y penal y proporcionar puertas de enlace e interfaces con otros sistemas. La compatibilidad con versiones posteriores es un problema pertinente (++).</p> <p>La disponibilidad y adopción de las normas de gobierno electrónico existentes facilitan la compatibilidad con versiones posteriores (++).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los estándares de datos técnicos y los estándares arquitectónicos? (TI)</li> <li>• ¿Cuáles son las necesidades futuras de interoperabilidad? (TI, FP)</li> <li>• ¿Qué tan abiertos son los estándares y las arquitecturas técnicas? (TI, FP)</li> <li>• ¿Hasta qué punto las arquitecturas dependen de estándares propios? (TI, FP)</li> <li>• ¿Existen estándares nacionales de gobierno electrónico? (TI, FP)</li> </ul>

(continúa en la página siguiente)

**CUADRO 3. Uso del conjunto de herramientas: sistemas de gestión procesal** *(continuación)*

Sistemas de gestión procesal		
Evaluación general	<p>Los factores tecnológicos y organizacionales afectan a la implantación del sistema de gestión procesal de varias maneras. Es esencial realizar una evaluación cuidadosa de todas las dimensiones para anticipar problemas e identificar posibles soluciones.</p> <p>Algunos de los factores discutidos en la publicación pueden detener el proyecto, otros pueden reducir el impacto en los valores antes mencionados, mientras que otros generarán obstáculos para futuros desarrollos.</p>	
Condiciones institucionales	Descripción	Preguntas de evaluación y encuestados
Preparación jurídica	<p>El marco legal debe ser compatible con los requisitos en materia de registro digital e intercambio de datos. El marco legal existente debe contemplar tanto los nuevos roles establecidos para el correcto funcionamiento de las bases de datos (administrador de sistemas, supervisor de datos, propietario de datos, etc.) como la configuración de privacidad.</p> <p>Se requiere preparación jurídica (+++).</p> <p>Un marco legal no compatible puede provocar retrasos en el proceso de innovación (— —).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El sistema de gestión procesal digital cumple con el marco legal existente? (ET, AT, PT, FP)</li> <li>• Dado el marco legal existente, ¿es posible eliminar el registro en papel y digitalizar el registro? (ET, AT, FP)</li> <li>• ¿Qué cambios son necesarios para facilitar la compatibilidad entre el sistema legal y el de gestión procesal? (ET, AT, FP)</li> <li>• ¿Se pueden hacer los cambios fácilmente considerando el marco legal existente? (FP)</li> </ul>
Claridad legal	<p>La claridad legal es un requisito previo, pues es necesaria para transformar los procedimientos establecidos en el código legal en flujos de trabajo simplificados y estructurados (++).</p> <p>Una interpretación diferente de la ley puede generar incertidumbre, y acarrear impactos negativos en el diseño y desarrollo del sistema (— —).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están los procedimientos legales claramente definidos? (ET, JF, PT, FP, Ab)</li> <li>• ¿Qué procedimientos legales están abiertos a interpretación (es decir, están menos estandarizados en los tribunales y fiscalías)? (PT, FP Ab)</li> <li>• ¿Hay acuerdo sobre la interpretación de los procedimientos legales? (PT, AT, Ab)</li> <li>• ¿Qué medidas se pueden tomar para crear consenso sobre los procedimientos y el flujo de trabajo? (PT, AT, Ab)</li> </ul>
Autonomía de las instituciones involucradas	<p>La autonomía de la institución involucrada no es pertinente cuando los sistemas de gestión procesal no son interoperables. Pero la autonomía se vuelve una cuestión relevante cuando los sistemas de gestión procesal deben hacerse interoperables (— —).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El sistema de gestión procesal requiere interoperabilidad entre los tribunales? (TI)</li> <li>• ¿Los tribunales tienen autonomía para definir las funciones y estructuras del sistema de gestión procesal? (FP, PT, AT)</li> <li>• ¿Esa autonomía está afectando al desarrollo del sistema de gestión procesal integrado e interoperable? (FP, PT, AT)</li> </ul>

*(continúa en la página siguiente)*



**CUADRO 3. Uso del conjunto de herramientas: sistemas de gestión procesal** *(continuación)*

Sistemas de gestión procesal		
Apoyo y compromiso políticos	El apoyo político es pertinente para proporcionar la financiación a largo plazo requerida para estos proyectos (+++). El apoyo político también es necesario cuando se debe revisar el marco jurídico para comprender las necesidades del desarrollo del sistema de gestión procesal (++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la predisposición política en relación con el sistema de gestión procesal que surge del análisis de los documentos (es decir, las transcripciones de las sesiones parlamentarias o las sesiones de la comisión parlamentaria) y los informes de los medios? (Ac)</li> <li>• ¿Los líderes judiciales y formuladores de políticas apoyan abiertamente el desarrollo tecnológico? (Ac, FP)</li> <li>• ¿Los documentos estratégicos o de políticas de los tribunales y el Poder Judicial abordan los problemas y desafíos asociados con la introducción de los sistemas de gestión procesal? (Ac)</li> <li>• ¿Qué actitudes en relación con la introducción de los sistemas de gestión procesal se observan en las redes sociales? (Ac)</li> <li>• ¿Hay signos de una voluntad de hacer los cambios requeridos en el sistema legal para apoyar y facilitar la introducción del sistema de gestión procesal? (FP, AT, PT)</li> <li>• ¿Existe una garantía de apoyo financiero y político a largo plazo para la implantación del sistema de gestión procesal y la digitalización judicial? (FP)</li> </ul>
Liderazgo	Dadas las transformaciones sistémicas desencadenadas por los sistemas de gestión procesal, se necesita un liderazgo en los tribunales y oficinas de fiscalía donde se implementa el sistema. También se precisa un liderazgo en los niveles judiciales más elevados para facilitar el proceso de adopción y para modificar y aclarar el marco legal cuando sea necesario. (++)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el liderazgo que se observa a partir de las entrevistas en los tribunales involucrados en el proyecto? (PT, FP)</li> <li>• ¿Quién supervisa el proyecto? (FP)</li> <li>• ¿Hay alguna diferencia entre el liderazgo formal y el informal? (ET, AT, PT)</li> <li>• ¿Qué apoyo brindan al sistema de gestión procesal quienes ejercen el liderazgo? (ET, AT, PT)</li> </ul>
Evaluación general	Las condiciones institucionales tienen una influencia importante en el desarrollo de los sistemas de gestión procesal. El desarrollo satisfactorio de estos proyectos generalmente requiere apoyo político a largo plazo y una adaptación jurídica.	



**CUADRO 4. Uso del conjunto de herramientas: expediente electrónico**

Expediente electrónico		
Valores judiciales	Descripción	Preguntas de evaluación y encuestados
Acceso	El expediente electrónico es la tecnología de la administración de justicia que mayor impacto tiene en el acceso a la justicia. Crea una nueva puerta de enlace electrónica para abogados y, (+++) potencialmente, para usuarios no profesionales y litigantes profesionales (++++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los requisitos para usar el sistema (por ejemplo, registro e identificación) están disponibles para todos los usuarios potenciales? (Ab, UT, FP)</li> <li>• ¿Está abierto el sistema a ciudadanos y abogados? (FP, UT)</li> <li>• ¿Es fácil acceder al sistema? (UT, Ab)</li> <li>• ¿Hay requisitos previos tecnológicos que se deben cumplir para obtener acceso al sistema (por ejemplo, identificación electrónica)? (TI, Ab, FP)</li> <li>• ¿Es obligatorio el uso del sistema de expediente electrónico? (FP, Ab)</li> </ul>
Legitimidad	Los tribunales utilizan una tecnología actualizada a medida que el sector se va modernizando (+++). Los beneficios en materia de legalidad y economía también pueden aumentar la legitimidad (++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo apoya el sistema de expediente electrónico la gestión de las políticas de gestión procesal? (JF, FP)</li> <li>• ¿Cómo se estructura el flujo de datos en el sistema de expediente electrónico? (TI, Ab, ET)</li> <li>• ¿La operación del sistema de expediente electrónico es transparente para los usuarios? (UT, Ab)</li> <li>• ¿Existen encuestas para evaluar la confianza y legitimidad de las instituciones judiciales? (FP, Ac)</li> <li>• ¿El sistema de expediente electrónico aumenta la transparencia y responsabilidad de los procedimientos de presentación de documentos judiciales? (Ab, FP, PT)</li> <li>• ¿Qué políticas supervisan los resultados logrados por el sistema de expediente electrónico a nivel de tribunal y de país? (FP)</li> <li>• Puede descargarse una encuesta para evaluar la equidad de la justicia (que está directamente relacionada con la legitimidad del sistema) en: <a href="http://www.courttools.org/trial-court-performance-measures">http://www.courttools.org/trial-court-performance-measures</a>.</li> </ul>
Legalidad	Mejora la aplicación coherente de las leyes procesales en áreas pertinentes; evita problemas con citaciones no entregadas y expedientes y documentos perdidos; aumenta la previsibilidad de las operaciones judiciales (+++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El sistema de expediente electrónico simplifica el intercambio de datos acerca de los casos? (Ab, ET, JF)</li> <li>• ¿Las reglas del código de procedimiento están incorporadas de manera coherente (formalizadas) en el flujo de trabajo y en los conjuntos de datos del sistema de gestión procesal? (Ab, ET, JF)</li> <li>• ¿Cómo se formalizan los procedimientos digitales dentro del derecho procesal? (Ab, ET, JF)</li> </ul>

(continúa en la página siguiente)

**CUADRO 4. Uso del conjunto de herramientas: expediente electrónico** (continuación)

Expediente electrónico		
Legalidad (continuación)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay alguna crítica acerca del incumplimiento del sistema de expediente electrónico de las normas procesales vigentes? (Ab, JF)</li> <li>• ¿El sistema de expediente electrónico hace cumplir adecuadamente las disposiciones legales? (JF, AT, PT, FP, Ab)</li> <li>• ¿El funcionamiento del sistema es estable y fiable? (TI, Ab)</li> <li>• ¿Existe un plan de emergencia para garantizar el funcionamiento regular de los procedimientos judiciales en caso de falla del sistema? (TI, FP, AT)</li> <li>• Pueden encontrarse indicadores adicionales para evaluar el Estado de derecho y la legalidad en los Criterios de verificación del Estado de derecho aprobados por la Comisión de Venecia y el Consejo de Europa (Venice Commission, 2016)</li> </ul>
Economía	Ahorros pertinentes en la introducción de datos, la gestión e intercambio de documentos, y la convocatoria. Podría acelerar las operaciones judiciales (+++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuánto tiempo se tarda en obtener documentación sobre los casos con la plataforma de expediente electrónico? (Ab, TI)</li> <li>• ¿El sistema de expediente electrónico ofrece un ahorro de tiempo efectivo? (FP, TI)</li> <li>• ¿Cuánto tiempo lleva entregar una citación en un caso? (TI)</li> <li>• ¿Cuánto cuesta presentar un caso electrónicamente en comparación con el sistema basado en papel? (Ab, TI)</li> <li>• ¿Cuántos casos por mes se presentaban ante el tribunal antes y después de la introducción del sistema de expediente electrónico? (TI, AT)</li> <li>• ¿Cuánto cuesta administrar un caso tras la introducción del sistema de expediente electrónico? (AT)</li> <li>• ¿Qué diferencias hay entre los procedimientos de presentación electrónica de documentos y de presentación de los documentos en papel? (AT, FP)</li> <li>• ¿Cuántas horas-persona ahorra la introducción del sistema de expediente electrónico? (AT, FP, TI)</li> <li>• Pueden encontrarse indicadores adicionales sobre economía (eficiencia y eficacia) en:</li> <li>• CourtTools: medidas de desempeño de los tribunales desarrolladas por el Centro Nacional de Tribunales Estatales de los Estados Unidos, disponibles en: <a href="http://www.courttools.org/">http://www.courttools.org/</a>.</li> <li>• Herramientas para la gestión del tiempo judicial del Centro SATURN (Consejo de Europa), disponibles en: <a href="http://www.coe.int/en/web/cepej/cepej-work/saturn-center-for-judicial-time-management">www.coe.int/en/web/cepej/cepej-work/saturn-center-for-judicial-time-management</a>.</li> </ul>

(continúa en la página siguiente)

**CUADRO 4. Uso del conjunto de herramientas: expediente electrónico** (continuación)

Expediente electrónico		
<b>Evaluación general</b>	<b>Mejora notable en todas las áreas pertinentes.</b>	
<b>Condiciones previas en materia de infraestructura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Preguntas de evaluación y encuestados</b>
Banda ancha	El ancho de banda (++) y la fiabilidad (+++) de las infraestructuras de red son esenciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué ancho de banda necesita el sistema de expediente electrónico? (TI)</li> <li>¿Cuál es el ancho de banda realmente disponible? (TI)</li> <li>¿El ancho de banda es ampliable? (TI)</li> <li>¿Es fiable el ancho de banda? (TI)</li> </ul>
Habilidades tecnológicas	Se requiere un cambio radical en las prácticas laborales de todos los que usan el sistema. Se necesita capacitación para usar los sistemas y procedimientos rediseñados (+++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe alguna experiencia previa en el uso de las TIC para las operaciones de tramitación? (FP)</li> <li>¿Se han evaluado las necesidades de capacitación? (FP, AT)</li> <li>¿Cuántas horas de capacitación ha habido o están disponibles por cada usuario del nuevo sistema? (FP, AT)</li> </ul>
Interoperabilidad y apertura	El sistema de expediente electrónico debe respetar las normas nacionales de interoperabilidad para facilitar el desarrollo de servicios públicos comunes (++); utilizar estándares abiertos facilitará el crecimiento de servicios electrónicos para abogados, empresas y ciudadanos (++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las características técnicas de los estándares de datos y puertas de enlace arquitectónicas? (TI)</li> <li>¿Los estándares son abiertos o están patentados? (TI)</li> <li>¿Los estándares de datos y puertas de enlace arquitectónicas son compatibles con los requisitos del sistema de expediente electrónico? (TI, FP)</li> <li>¿Qué cambios son necesarios para crear la interoperabilidad deseada? (TI, FP)</li> <li>¿Existen estándares nacionales de gobierno electrónico? (TI, FP)</li> <li>¿Son útiles los estándares nacionales de gobierno electrónico para simplificar el diseño e implantación del sistema de expediente electrónico? (TI, FP)</li> </ul>
<b>Evaluación general</b>	<b>Exigentes condiciones previas en materia de infraestructura.</b>	
<b>Factores tecnológicos y organizacionales</b>	<b>Descripción</b>	<b>Preguntas de evaluación y encuestados</b>
Disposiciones organizacionales	Se necesitan cambios organizacionales para alinear el flujo de trabajo mediado por las TIC y las estructuras organizacionales dentro de los tribunales y fiscalías, así como con los abogados (+++). Deben establecerse unidades de TIC para proporcionar asistencia técnica inmediata (+++). El nivel de apoyo a los jueces y fiscales es fundamental (+++). Además, se requiere	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el grado de estandarización de la presentación de documentos judiciales en los tribunales y fiscalías y en todo el país? (FP, PT, Ab)</li> <li>¿Existen normas comunes de presentación de documentos o cada tribunal y fiscalía adoptan diferentes procedimientos? (FP, PT, Ab)</li> </ul>

(continúa en la página siguiente)

**CUADRO 4. Uso del conjunto de herramientas: expediente electrónico** (continuación)

Expediente electrónico		
Disposiciones organizacionales (continuación)	la colaboración con los colegios de abogados nacionales y locales para acordar estándares y procedimientos (+++). Un fuerte apoyo puede reducir los problemas de la adopción judicial, pero disminuye la eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los estándares comunes de presentación de documentos en los tribunales y fiscalías? (FP, PT, Ab)</li> <li>• ¿Existen normas nacionales de presentación? (FP, PT, Ab)</li> <li>• ¿Las normas nacionales de presentación de documentos judiciales son compatibles con los requisitos del expediente electrónico? (FP, PT, TI)</li> <li>• ¿Cuántos sistemas de expediente electrónico coexisten en el país? (FP)</li> </ul>
Cultura organizacional	<p>La cultura organizacional afecta al proceso de adopción (+++).</p> <p>Una cultura jerárquica y fuertes líderes judiciales facilitan la implantación de los sistemas de expediente electrónico. En cambio, una cultura autónoma y procedimientos individualizados hacen que su adopción sea más complicada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el grado de control de los jueces sobre la organización de la presentación y el momento escogido para los principales pasos procesales? (JF, PT)</li> <li>• ¿Cuál es el grado de apropiación de los procedimientos de presentación de documentos judiciales por parte de los jueces a nivel individual? (JF, PT)</li> <li>• ¿El personal del tribunal (en particular los jueces) recalca la importancia de garantizar la continuidad con respecto a los procedimientos del pasado? (JF)</li> <li>• ¿El presidente del tribunal está desempeñando un papel importante en el establecimiento de procedimientos y políticas de presentación electrónica de documentos a nivel local? (JF, PT)</li> </ul>
Eficiencia del flujo de trabajo	La adopción del expediente electrónico contribuye a mejorar el flujo de trabajo y a la estandarización de las rutinas basadas en papel en los nuevos medios digitales (++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los flujos de trabajo de presentación, tanto formales como informales? (ET, JF, Ab)</li> <li>• ¿Hay cuellos de botella que pueden reducir la eficiencia de los sistemas? (ET, AT, PT, Ab)</li> <li>• ¿Hay tareas o pasos en el flujo de trabajo que podrían eliminarse o mejorarse con el desarrollo de un sistema de expediente electrónico? (ET, JF, Ab)</li> <li>• ¿Qué políticas de gestión procesal están incorporadas en el sistema de expediente electrónico? (ET, JF, Ab, PT)</li> <li>• ¿Cuántos tipos de procedimientos (por ejemplo, civiles, administrativos y penales) están estandarizados en el sistema de expediente electrónico? (AT, FP, TI)</li> </ul>

(continúa en la página siguiente)

**CUADRO 4. Uso del conjunto de herramientas: expediente electrónico** (continuación)

Expediente electrónico		
Transparencia del sistema de información	Con el sistema de expediente electrónico, una cantidad considerable de la acción procesal se registra en sistemas informáticos. Por lo tanto, la transparencia es fundamental para asegurar a cada usuario que el sistema ha realizado las acciones requeridas (++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las operaciones automatizadas? (TI)</li> <li>• ¿Pueden rastrearse adecuadamente? (TI)</li> <li>• ¿Cómo se comportan las operaciones digitales rastreadas en relación con el marco legal? (TI, ET, JF, AT)</li> <li>• ¿Cómo garantiza el sistema la transparencia adecuada de la información? (TI, ET, JF, AT)</li> <li>• ¿Los registros del sistema y los analizadores de registro del sistema están integrados en el sistema? (TI)</li> </ul>
Compatibilidad con versiones anteriores y posteriores	La compatibilidad con versiones anteriores no siempre es fácil (++) con los sistemas de gestión procesal antiguos y con los primeros prototipos de sistemas de expediente electrónico. La compatibilidad con versiones posteriores será un problema (++). La decisión de adoptar el expediente electrónico es irreversible y, con el paso del tiempo, la tecnología debe actualizarse. El uso de estándares nacionales de interoperabilidad favorece la compatibilidad con versiones anteriores y posteriores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los estándares de datos técnicos y los estándares arquitectónicos para el expediente electrónico? (TI)</li> <li>• ¿Son compatibles los estándares de expediente electrónico con el sistema de gestión procesal existente? (TI)</li> <li>• ¿Cuáles son las necesidades futuras de interoperabilidad? (TI, FP)</li> <li>• ¿Qué tan abiertos son los estándares y las arquitecturas técnicas? (TI, FP)</li> <li>• ¿Cuánto dependen las arquitecturas de estándares patentados? (TI, FP)</li> <li>• ¿Existen estándares nacionales de gobierno electrónico? (TI, FP)</li> </ul>
<b>Evaluación general</b>	<b>El expediente electrónico supone un desafío desde el punto de vista tecnológico y organizacional. Si se subestiman tales retos, el proyecto se vuelve rápidamente inmanejable.</b>	
<b>Condiciones institucionales</b>	<b>Descripción</b>	<b>Preguntas de evaluación y encuestados</b>
Preparación jurídica	El expediente electrónico requiere cambios legales para autorizar el uso de medios digitales en los procedimientos legales (+++). Además, las características tecnológicas de los componentes técnicos pueden estar legalmente reguladas (++). El marco legal existente debe permitir la plena efectividad legal de la tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El sistema de expediente electrónico cumple con el marco legal existente? (ET, AT, PT, FP, Ab)</li> <li>• Dado el marco legal existente, ¿es posible eliminar los procedimientos de presentación de documentos en papel y hacerlos todos digitales? (JF, FP, Ab)</li> <li>• ¿Cuáles son los cambios necesarios para facilitar la compatibilidad entre el sistema jurídico y el de expediente electrónico? (FP, JF, Ab, Ac, TI)</li> <li>• ¿Es fácil hacer estos cambios dado el marco legal existente? (FP)</li> </ul>

(continúa en la página siguiente)

**CUADRO 4. Uso del conjunto de herramientas: expediente electrónico** (continuación)

Expediente electrónico		
Claridad legal	Un marco legal claro y sólido es un requisito previo para la adopción del expediente electrónico (+++). Sin embargo, no es inusual que las peticiones en los tribunales superiores dificulten la efectividad de los sistemas tecnológicos. Esta es la forma normal en que los sistemas judiciales aclaran las implicaciones y significados de los textos legales. Es fundamental que estas peticiones se resuelvan rápidamente para restablecer la claridad jurídica (++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los procedimientos de presentación de documentos son claros y están adecuadamente definidos? (JF, Ab, ET, FP)</li> <li>• ¿Qué procedimientos de presentación de documentos judiciales están abiertos a interpretación (están menos estandarizados en los tribunales)? (JF, Ab, FP)</li> <li>• ¿Hay acuerdo sobre la interpretación de los procedimientos de presentación de documentos? (JF, Ab, FP)</li> <li>• ¿Qué medidas se pueden tomar para crear un consenso sobre los procedimientos de presentación de documentos y el flujo de trabajo? (FP, Ab, JF)</li> </ul>
Autonomía de las instituciones involucradas	El Ministerio de Justicia, el consejo judicial, el colegio de abogados nacional y los proveedores de justicia locales (es decir, los tribunales y el colegio de abogados local) deben desarrollar nuevas formas de colaboración para adaptarse a los cambios impuestos por el expediente electrónico (++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los organismos nacionales de gobernanza comparten los objetivos y compromiso necesario? (FP)</li> <li>• ¿Los tribunales tienen autonomía para determinar las funciones y estructuras de presentación de documentos judiciales? (FP, PT)</li> <li>• ¿Existen mecanismos de coordinación apropiados para lidiar con la autonomía de las instituciones involucradas? (FP, PT)</li> <li>• ¿Existen incentivos razonables para su fomento? (FP, PT, Ac)</li> <li>• ¿Está afectando dicha autonomía al desarrollo de sistemas de expediente electrónico integrados e interoperables? (FP, PT, JF, Ac)</li> </ul>
Apoyo y compromiso políticos	La necesidad de adaptar el marco legal existente, llevar a cabo inversiones sólidas y a largo plazo, y alinear las prioridades de las instituciones involucradas requiere un compromiso fuerte y duradero (+++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la actitud política hacia el expediente electrónico que se observa en la documentación (tales como transcripciones de sesiones parlamentarias o de comisiones parlamentarias) y en los informes de prensa? (Ac)</li> <li>• ¿Los líderes judiciales y los formuladores de políticas apoyan abiertamente el desarrollo tecnológico? (Ac, FP)</li> <li>• ¿Los documentos estratégicos o de política de los tribunales y el Poder Judicial abordan los problemas y desafíos asociados con la introducción del expediente electrónico? (Ac)</li> <li>• ¿Cuál es la reacción en las redes sociales con respecto a la introducción del expediente electrónico en los datos? (Ac)</li> <li>• ¿Hay signos de una voluntad de hacer los cambios requeridos en el sistema legal para apoyar y facilitar la introducción del expediente electrónico? (FP, AT, PT)</li> <li>• ¿Existe una garantía de apoyo financiero y político a largo plazo para la implantación del expediente electrónico y la digitalización judicial (FP)</li> </ul>

(continúa en la página siguiente)

**CUADRO 4. Uso del conjunto de herramientas: expediente electrónico** *(continuación)*

Expediente electrónico		
Liderazgo	Se necesita un liderazgo y una visión fuertes dentro de cada organización involucrada (+++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué nivel de liderazgo se evidencia de las entrevistas en las organizaciones que participan en el proyecto? (PT, FP)</li> <li>• ¿Quién supervisa el proyecto? (FP)</li> <li>• ¿Hay alguna diferencia entre el liderazgo formal y el informal? (ET, AT, PT)</li> <li>• ¿Qué apoyo brindan al sistema de expediente electrónico quienes ejercen el liderazgo? (ET, AT, PT)</li> </ul>
Evaluación general	La implantación del expediente electrónico es un proceso exigente desde el punto de vista institucional. Por esta razón, conviene considerar su despliegue como una reforma judicial compleja.	

**CUADRO 5. Uso del conjunto de herramientas: cadena de justicia integrada**

Cadena de justicia integrada		
Valores judiciales	Descripción	Preguntas de evaluación y encuestados
Acceso	Simplifica el intercambio de documentos e información entre tribunales y fiscalías, pero no afecta al acceso. Si la comunicación electrónica está abierta a los abogados y brinda servicios a los ciudadanos (es decir, víctimas y testigos), mejora el acceso a la justicia (+).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Proporciona servicios electrónicos también a ciudadanos o acusados autorrepresentados? (UT, FP, Ab)</li> <li>• ¿Es fácil obtener acceso al sistema? (UT)</li> <li>• ¿Hay algún requisito tecnológico que cumplir para obtener acceso al sistema (identificación electrónica, etc.)? (FP, Ab)</li> <li>• ¿Es obligatorio para las instituciones involucradas (por ejemplo, fiscalías y tribunales)? (PT, AT, FP)</li> </ul>
Legitimidad	Los tribunales utilizan tecnología actualizada, lo cual indica una modernización del sector (+++). Los beneficios en materia de legalidad y economía también pueden aumentar la legitimidad (++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo soporta el sistema de la cadena de justicia integrada las políticas de gestión procesal? (JF, FP)</li> <li>• ¿Cómo se estructura el flujo de datos en el sistema de la cadena de justicia integrada? (TI, Ab, ET, JF)</li> <li>• ¿El funcionamiento del sistema de la cadena de justicia integrada es transparente para los usuarios? (JF, ET, Ab)</li> <li>• ¿El sistema de la cadena de justicia integrada aumenta la transparencia y responsabilidad de los procedimientos de presentación de documentos judiciales? (JF, ET, Ab)</li> <li>• ¿Existen políticas para dar cuenta de los resultados logrados por el sistema de la cadena de justicia integrada a nivel de tribunal y de país? (FP)</li> <li>• ¿Hay alguna encuesta para evaluar la confianza y legitimidad de las instituciones judiciales? (FP)</li> <li>• Una sencilla encuesta para evaluar la equidad de la justicia (que está directamente relacionada con la legitimidad del sistema) puede descargarse de: <a href="http://www.courttools.org/trial-court-performance-measures">http://www.courttools.org/trial-court-performance-measures</a>.</li> </ul>
Legalidad	Mejora la aplicación coherente de las leyes procesales en áreas pertinentes; evita problemas con citaciones que no se entregan, expedientes y documentos perdidos, y aumenta la previsibilidad de las operaciones judiciales (+++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El sistema de expediente de la cadena de justicia integrada simplifica el intercambio de datos relacionados con los casos? (JF, ET, AT)</li> <li>• ¿Las reglas del código de procedimiento están incorporadas de manera coherente (formalizadas) en el flujo de trabajo y en los conjuntos de datos del sistema de la cadena de justicia integrada? (JF, ET, Ab)</li> <li>• ¿Cómo se formalizan los procedimientos digitales en el derecho procesal? (JF, ET, Ab)</li> <li>• ¿Hay alguna crítica sobre el incumplimiento del sistema de la cadena de justicia integrada en relación con las normas procesales existentes? (JF, ET, Ab)</li> </ul>

(continúa en la página siguiente)



**CUADRO 5. Uso del conjunto de herramientas: cadena de justicia integrada** *(continuación)*

Cadena de justicia integrada		
Legalidad <i>(continuación)</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El sistema de la cadena de justicia integrada hace cumplir (respeta) adecuadamente las disposiciones legales? (JF, ET, FP, Ab)</li> <li>• ¿El funcionamiento del sistema es estable y fiable? (JF, ET, Ab)</li> <li>• ¿Existe un plan de emergencia para garantizar el funcionamiento regular de los procedimientos judiciales en caso de falla del sistema? (JF, ET, FP, AB)</li> <li>• Pueden encontrarse indicadores adicionales para evaluar el Estado de derecho y la legalidad en los Criterios de verificación del Estado de derecho aprobados por la Comisión de Venecia y por el Consejo de Europa (Venice Commission, 2016)</li> </ul>
Economía	Ahorros pertinentes en la introducción de datos, gestión e intercambio de documentos, y en la convocatoria. Podría acelerar las operaciones judiciales (+++). El impacto en las fiscalías puede ser menos evidente. El uso por parte de las fiscalías de la cadena de justicia integrada puede requerir actividades adicionales en las organizaciones que intervienen previamente (++). Los beneficios de la cadena de justicia integrada no siempre se distribuyen de manera uniforme en la cadena de justicia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuánto tiempo se tarda en tramitar documentos de casos con la plataforma de la cadena de justicia integrada? (ET, AT)</li> <li>• ¿Hay ahorro de tiempo con los sistemas de la cadena de justicia integrada? (FP, TI)</li> <li>• ¿Cuánto tiempo lleva realizar una citación? (ET, TI)</li> <li>• ¿Cuánto se tarda en presentar un caso a través de la cadena de justicia integrada en comparación con el sistema fuera de línea? (AT, FP, TI)</li> <li>• ¿Cuánto cuesta administrar un caso una vez que se implanta el sistema de la cadena de justicia integrada? (AT, FP, TI)</li> <li>• ¿Qué diferencia hay en el rendimiento de los procedimientos de la cadena de justicia integrada con respecto a los procedimientos fuera de línea? (AT, FP)</li> <li>• ¿Cuántas horas-persona ahorra la introducción del sistema de la cadena de justicia integrada en la labor judicial? (AT, FP, TI)</li> <li>• Pueden encontrarse indicadores adicionales sobre economía (eficiencia y eficacia) en:</li> <li>• CourtTools: medidas de desempeño de los tribunales desarrolladas por el Centro Nacional de Tribunales de los Estados de Estados Unidos, disponibles en: <a href="http://www.courttools.org/">http://www.courttools.org/</a>.</li> <li>• Herramientas para la gestión del tiempo judicial del Centro SATURN (Consejo de Europa), disponibles en: <a href="http://www.coe.int/en/web/cepej/cepej-work/saturn-center-for-judicial-time-management">www.coe.int/en/web/cepej/cepej-work/saturn-center-for-judicial-time-management</a>.</li> </ul>

*(continúa en la página siguiente)*

**CUADRO 5. Uso del conjunto de herramientas: cadena de justicia integrada** (continuación)

Cadena de justicia integrada		
<b>Evaluación general</b>	Fuerte mejora en la legalidad y economía; mejora también en legitimidad si el sistema cumple con las expectativas. La cadena de justicia integrada puede tener diferentes impactos en los tribunales y fiscalías en lo referente a la economía.	
<b>Condiciones previas en materia de infraestructura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Preguntas de evaluación y encuestados</b>
Banda ancha	El ancho de banda (++) y la fiabilidad (+++) de las infraestructuras de red son esenciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué ancho de banda necesita el sistema de la cadena de justicia integrada? (TI)</li> <li>• ¿Cuál es el ancho de banda realmente disponible? (TI)</li> <li>• ¿El ancho de banda es ampliable? (TI)</li> <li>• ¿Es fiable el ancho de banda? (TI)</li> </ul>
Habilidades tecnológicas	Se requiere un cambio radical en las prácticas laborales de todos los que usan el sistema. Se necesita capacitación para utilizar los sistemas y los procedimientos rediseñados (+++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe alguna experiencia previa en el uso de las TIC para el intercambio de datos o documentos de procedimientos? (FP)</li> <li>• ¿Se ha realizado una evaluación de las necesidades de capacitación? (FP, AT)</li> <li>• ¿Cuántas horas de capacitación ha habido o están disponibles por cada persona que vaya a usar el nuevo sistema? (FP, AT)</li> </ul>
Interoperabilidad y apertura	La cadena de justicia integrada debe respetar los estándares nacionales de interoperabilidad, ya que requiere el intercambio de datos y documentos con muy diversos organismos públicos (++); la apertura es pertinente, pero no tan crítica, ya que hay poco mercado para los servicios electrónicos para abogados y ciudadanos (++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tienen los mismos estándares tecnológicos los sistemas de las fiscalías y los tribunales? (TI)</li> <li>• ¿Cuáles son las características técnicas de los estándares de datos y de las puertas de enlace arquitectónicas? (TI)</li> <li>• ¿Los estándares son abiertos o están patentados? (TI)</li> <li>• ¿Los estándares de datos y puertas de enlace arquitectónicas son compatibles con los requisitos del sistema de la cadena de justicia integrada? (TI)</li> <li>• ¿Existen normas comunes o cada tribunal y cada fiscalía adoptan normas diferentes? (TI, FP)</li> <li>• ¿Qué cambios son necesarios para crear la interoperabilidad deseada? (TI, FP)</li> <li>• ¿Existen estándares nacionales de gobierno electrónico? (TI, FP)</li> <li>• ¿Son útiles los estándares nacionales de gobierno electrónico para simplificar el diseño e implantación del sistema de la cadena de justicia integrada? (TI, FP)</li> </ul>

(continúa en la página siguiente)

**CUADRO 5. Uso del conjunto de herramientas: cadena de justicia integrada** (continuación)

Cadena de justicia integrada		
Evaluación general	Exigentes condiciones previas en materia de infraestructura.	
Factores tecnológicos y organizacionales	Descripción	Preguntas de evaluación y encuestados
Disposiciones organizacionales	Se necesitan cambios organizacionales para alinear el flujo de trabajo mediado por las TIC y las estructuras organizativas dentro de los tribunales y fiscalías, así como con los abogados (+++). Deben establecerse unidades de TIC para proporcionar asistencia técnica inmediata (+++). El nivel de apoyo a los jueces y fiscales es fundamental (+++). Además, se requiere la colaboración con los colegios de abogados nacionales y locales para acordar estándares y procedimientos (+++). Un fuerte apoyo puede reducir los problemas de la adopción judicial, pero disminuye la eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el grado de estandarización de la presentación de documentos judiciales dentro de los tribunales y fiscalías y en todo el país? (FP, PT, JF)</li> <li>• ¿Cuáles son los estándares y procedimientos comunes de presentación de documentos en los tribunales y fiscalías? (FP, PT, JF)</li> <li>• ¿Los estándares y procedimientos nacionales de presentación de documentos son compatibles con los requisitos de la cadena de justicia integrada? (FP, PT, TI)</li> <li>• ¿Cuántos sistemas de la cadena de justicia integrada coexisten en el país? (FP)</li> </ul>
Cultura organizacional	<p>La cultura organizacional afecta al proceso de adopción (+++).</p> <p>Una cultura jerárquica y fuertes líderes judiciales facilitan la implantación. En cambio, una cultura autónoma y procedimientos individualizados hacen que su adopción sea más complicada.</p> <p>Las fiscalías generalmente son más jerárquicas que los tribunales (++)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el grado de control de los jueces sobre la organización de la presentación y el momento escogido para los principales pasos procesales? (JF, PT)</li> <li>• ¿Cuál es el grado de apropiación de los procedimientos de presentación de documentos judiciales por parte de los jueces a nivel individual? (JF, PT)</li> <li>• ¿Recalcan los jueces y fiscales la importancia de garantizar la continuidad con respecto a los procedimientos del pasado? (JF)</li> <li>• ¿El presidente del tribunal está desempeñando un papel importante en el establecimiento de procedimientos y políticas de presentación electrónica de documentos a nivel local? (JF, PT)</li> </ul>
Eficiencia del flujo de trabajo	La cadena de justicia integrada implica cambios profundos en el flujo de trabajo de todas las organizaciones involucradas, y contribuye a la simplificación funcional y adaptación de las rutinas en papel a los nuevos medios digitales (++)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los flujos de trabajo de presentación, tanto formales como informales? (ET, AT, PT, JF)</li> <li>• ¿Hay cuellos de botella que pueden reducir la eficiencia de los sistemas? (ET, AT, PT, JF)</li> <li>• ¿Hay tareas o pasos en el flujo de trabajo que podrían eliminarse o mejorarse con el desarrollo del sistema de la cadena de justicia integrada? (ET, AT, PT, JF)</li> <li>• ¿Qué políticas de gestión procesal están incorporadas en el sistema de la cadena de justicia integrada? (ET, JF, PT)</li> </ul>

(continúa en la página siguiente)

**CUADRO 5. Uso del conjunto de herramientas: cadena de justicia integrada** (continuación)

Cadena de justicia integrada		
Transparencia del sistema de información	Con la cadena de justicia integrada, una cantidad considerable de acción procesal está registrada en sistemas computarizados. Dado que los datos se refieren a casos penales, se deben realizar esfuerzos adicionales para garantizar la transparencia sobre el funcionamiento del sistema (+++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las operaciones automatizadas? (TI)</li> <li>• ¿Pueden rastrearse adecuadamente? (TI)</li> <li>• ¿Cómo se comportan las operaciones digitales rastreadas en relación con el marco legal? (TI, JF)</li> <li>• ¿Cómo garantiza el sistema la transparencia adecuada de la información? (TI)</li> <li>• ¿Los registros del sistema y los analizadores de registro del sistema están integrados en el sistema? (TI)</li> </ul>
Compatibilidad con versiones anteriores y posteriores	La compatibilidad con versiones anteriores y posteriores es crucial para el sistema de la cadena de justicia integrada. Los sistemas de gestión procesal de los tribunales y fiscalías pueden utilizar diferentes estándares y tener distintas trayectorias de evolución. El sistema de la cadena de justicia integrada se basa en la interoperabilidad de muchos otros sistemas y debe permitir su interoperabilidad con los sistemas anteriores y posteriores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los estándares de datos técnicos y los estándares arquitectónicos? (TI)</li> <li>• ¿Son compatibles los estándares de la cadena de justicia integrada con los sistemas de gestión procesal existentes? (TI, ET, JF)</li> <li>• ¿Cuáles son las necesidades futuras de interoperabilidad? (TI, FP)</li> <li>• ¿Qué tan abiertos son los estándares y arquitecturas técnicas? (TI)</li> <li>• ¿Cuánto dependen las arquitecturas de estándares patentados? (TI)</li> <li>• ¿Existen estándares nacionales de gobierno electrónico? (TI, FP)</li> </ul>
Evaluación general	El sistema de la cadena de justicia integrada es un desafío desde una perspectiva tecnológica y organizacional. Si se subestiman tales retos, el proyecto se vuelve rápidamente inmanejable.	
Condiciones institucionales	Descripción	Preguntas de evaluación y encuestados
Preparación jurídica	El sistema de la cadena de justicia integrada requiere cambios legales para autorizar el uso de medios digitales en los procedimientos penales (+++). Además, las características tecnológicas de los componentes técnicos pueden estar legalmente reguladas (++). El marco legal existente debe permitir la plena efectividad legal de la tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El sistema de la cadena de justicia integrada cumple con el marco legal existente? (ET, AT, PT, JF, FP)</li> <li>• ¿Es posible descartar los procedimientos en papel y digitalizar todos los intercambios de documentos procesales? (JF, FP, ET)</li> <li>• ¿Cuáles son los cambios necesarios para facilitar la compatibilidad entre el sistema legal y el de la cadena de justicia integrada? (FP, JF, ET, AT)</li> <li>• ¿Son fáciles de realizar estos cambios, dado el marco legal existente? (FP)</li> </ul>
Claridad legal	Un marco legal claro y sólido es un requisito previo para la adopción de la cadena de justicia integrada (+++). Sin embargo, no es inusual que las peticiones en los tribunales superiores desafíen la efectividad de los sistemas de la cadena de justicia integrada. Esta es la forma normal en que los sistemas judiciales aclaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los procedimientos de presentación de documentos son claros y están adecuadamente definidos? (JF, ET, FP)</li> <li>• ¿Qué procedimientos de presentación de documentos judiciales se prestan a interpretaciones (es decir, los que están menos estandarizados en los tribunales)? (JF, FP)</li> </ul>

(continúa en la página siguiente)

**CUADRO 5. Uso del conjunto de herramientas: cadena de justicia integrada** *(continuación)*

Cadena de justicia integrada		
Claridad legal (continuación)	las implicaciones y significados del texto legal. Es crucial que estas peticiones se decidan de la manera más rápida para restablecer la claridad legal (++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Hay acuerdo sobre la interpretación de los procedimientos de presentación de documentos? (JF, ET)</li> <li>¿Qué medidas se pueden tomar para crear consenso sobre los procedimientos de presentación de documentos y flujo de trabajo? (FP, JF)</li> </ul>
Autonomía de las instituciones involucradas	El Ministerio de Justicia, el consejo judicial, el colegio de abogados nacional y los proveedores de justicia locales (es decir, los tribunales y el colegio de abogados local) deben desarrollar nuevas formas de colaboración para acomodar los cambios impuestos por el desarrollo de la cadena de justicia integrada. El número de instituciones involucradas, su autonomía institucional y las diferentes prioridades de cada tema pueden obstaculizar la implantación rápida y sin complicaciones de la cadena de justicia integrada (+++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Los organismos nacionales de gobernanza comparten los objetivos y compromiso necesario para el desarrollo de la cadena de justicia integrada? (FP)</li> <li>¿Los tribunales y fiscalías tienen autonomía para definir los procedimientos de la cadena de justicia integrada? (FP, PT)</li> <li>¿La autonomía afecta a la estandarización de procedimientos? (TI, PT, FP)</li> <li>¿Existen mecanismos de coordinación apropiados para lidiar con la autonomía de las instituciones involucradas? (FP, PT)</li> <li>¿Esta autonomía está afectando al desarrollo de sistemas integrados e interoperables de la cadena de justicia integrada? (FP, PT, JF, Ac)</li> <li>¿Existen incentivos razonables para su fomento? (FP, PT, Ac)</li> </ul>
Apoyo y compromiso políticos	La necesidad de adaptar el marco legal existente, hacer inversiones sólidas y a largo plazo, y alinear las prioridades de las instituciones involucradas requiere un compromiso fuerte y duradero (+++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la actitud política hacia el expediente electrónico que se observa en la documentación (tales como transcripciones de sesiones parlamentarias o sesiones de comisiones parlamentarias) y en los informes de prensa? (Ac)</li> <li>¿Los líderes judiciales, fiscales principales y responsables políticos apoyan abiertamente el desarrollo tecnológico? (Ac, FP)</li> <li>¿Los documentos estratégicos o de política de los tribunales y el Poder Judicial abordan los problemas y desafíos asociados con la introducción de la cadena de justicia integrada? (Ac)</li> <li>¿Cuál es la reacción en las redes sociales con respecto a la introducción de la cadena de justicia integrada? (Ac)</li> <li>¿Hay signos de una voluntad de hacer los cambios requeridos en el sistema legal para apoyar y facilitar la introducción de la cadena de justicia integrada? (FP, AT, PT)</li> <li>¿Existe una garantía de apoyo financiero y político a largo plazo para la implantación del sistema de gestión procesal y la digitalización judicial? (FP)</li> </ul>

*(continúa en la página siguiente)*

**CUADRO 5. Uso del conjunto de herramientas: cadena de justicia integrada** *(continuación)*

Cadena de justicia integrada		
Niveles de liderazgo	Se necesita un liderazgo y una visión fuertes dentro de cada organización involucrada (+++).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién supervisa el proyecto? (FP)</li> <li>• ¿Qué liderazgo se evidencia de las entrevistas en las organizaciones que participan en el proyecto? (Ac)</li> <li>• ¿Hay alguna diferencia entre el liderazgo formal y el informal? (Ac)</li> <li>• ¿Qué apoyo brindan a la cadena de justicia integrada quienes ejercen el liderazgo? (Ac, FP)</li> </ul>
Evaluación general	La cadena judicial penal integrada es extremadamente exigente desde una perspectiva institucional. Por esta razón, conviene considerar su despliegue como una reforma judicial compleja.	

# Bibliografía

Berg, M. 1998. Order(s) and Disorder(s): Of Protocols and Medical Practices. En: M. Berg y A. Mol. (eds.) *Differences in Medicine: Unraveling Practices, Techniques, and Bodies*. Durham, NC: Duke University Press.

Bovens, M. y S. Zouridis. 2002. From Street-Level to System-Level Bureaucracies: How Information and Communication Technology is Transforming Administrative Discretion and Constitutional Control. *Public Administration Review*, 62(2): 174–184.

Carlino, D. 2017. Introduzione al Processo Penale Telematico. Roma, Italia: Scuola Superiore della Magistratura.

Carnevali, D. (ed.) 2011. Soggetti Smarriti. Perché Innovazione E Giustizia Non Si Incontrano Quasi Mai. Milán, Italia: Franco Angel.

Carnevali, D. 2011. Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione. En: A. Gaito (ed.) *Digesto delle Discipline Penalistiche*. Turín, Italia: Utet Giuridica (Wolters Kluwer Italia).

Ciborra, C. y O. Hanseth. 1998. From Tool to Gestell. *Information Technology and People*, 11(4): 305–27.

Consortium for Court Excellence. 2008. International Framework for Court Excellence. Williamsburg, VA: National Center for State Courts.

CEPEJ (Comisión Europea para la Eficacia de la Justicia). 2016. European Judicial Systems, Use of Information Technology in European Courts in 2016. Strasburgo, Francia: CEPEJ – Consejo de Europa. (Q62 to Q65). Disponible en: <https://rm.coe.int/european-judicial-systems-efficiency-and-quality-of-justice-cepej-stud/1680786b57>.

CEPEJ y Consejo de Europa. 2006. Compendium of “Best Practices” on Time Management of Judicial Proceedings. Estrasburgo, Francia: CEPEJ – Consejo de Europa.

\_\_\_\_\_. n.d. Programme Promoting CyberJustice in Spain through Change Management and Improvement of Data Collection. Disponible en: <https://www.coe.int/en/web/cepej/promoting-cyberjustice-in-spain-through-change-management-and-improvement-of-data-collection>.

Cerrillo A. 2008. E-Justice in Spain. En: A. Cerrillo y P. Fabra. (eds.) *E-Justice: Information and Communication Technologies in the Court System*. Hershey, PA: IGI Global.

Christensen, T. y P. Laegreid. 2011. Post NPM Reform: Whole of Government Approaches as a New Trend. En: S. Groeneveld y S. Van De Walle (eds.) *New Steering Concepts in Public Management*. Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited.

Comisión Europea, D.G. Asuntos Sociales e Inclusión. 2015. Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

Consejo Superior de la Magistratura. 2018. Il processo penale telematico [Online]. Roma, Italia: CSM. Disponible en: <https://www.csm.it/web/csm-internet/il-processo-penale-telematico/sicp/quadro-d-insieme> [Consultado el 5 de diciembre de 2018].

Contini, F. 2000. Reinventing the Docket, Discovering the Data Base: The Divergent Adoption of IT in the Italian Judicial Offices. En: M. Fabri y P. M. Langbroek (eds.) *The Challenge of Change for Judicial System*. Ámsterdam, Países Bajos: IOS Press.

\_\_\_\_\_. 2001. Dynamics of ICT Diffusion in European Judicial Systems. En: M. Fabri y F. Contini (eds.) *Justice and Technology in Europe. How ICT is Changing Judicial Business*. La Haya, Países Bajos: Kluwer Law International.

\_\_\_\_\_. (ed.) 2017. Handle with Care. Assessing and designing methods for the evaluation and development of the quality of justice. Bolonia, Italia: IRSIG-CNR.

Contini, F. y A. Cordella. 2015. Assembling Law and Technology in the Public Sector: The Case of e-Justice Reforms. *Proceedings of the 16th Annual International Conference on Digital Government Research* 30: 124–32.

Contini, F. y M. Fabri. 2003. Judicial Electronic Data Interchange in Europe. En: M. Fabri y F. Contini (eds.) *Judicial Electronic Data Interchange in Europe: Applications, Policies and Trends*. Bolonia, Italia: Lo Scarabeo.

Contini, F. y G. F. Lanzara. 2018. The Elusive Mediation between Law and Technology. Undetectable Errors in ICT-Based Judicial Proceedings. En: P. Branco, N. Hosen, M. Leone y R. Mohr (eds.) *Tools of Meaning*. Canterano Roma, Italia: Aracne Editrice.

Contini, F. y R. Mohr. 2008. Judicial Evaluation. Traditions, Innovations and Proposals for Measuring the Quality of Court Performance. Saarbrücken, Alemania: VDM.

Cordella, A. y C. M. Bonina. 2012. A Public Value Perspective for ICT-Enabled Public Sector Reforms: A Theoretical Reflection. *Government Information Quarterly* 29(4): 512–20.

Cordella, A. y N. Tempini. 2015. E-government and Organizational Change: Reappraising the Role of ICT and Bureaucracy in Public Service Delivery. *Government Information Quarterly* 32: 279–86.



Correia, P. M. A. R. y M. F. R. Moreira. 2016. Ministério da Justiça Versão 2.0: Sobre a Sociedade de Informação, os New Media e o Ministério Da Justiça em Portugal. *Lex Humana*, 8, 97–116.

Court Service. 1998. Modernising the Civil Courts, Modernising Justice. White Paper Cm 4155. Londres, Reino Unido: Court Service.

CTEAJE (Comité Técnico Estatal de la Administración Judicial Electrónica). 2015. Documento marco de las Comunicaciones Electrónicas en la Administración de Justicia. Madrid, España: CTEAJE.

Dias, J. O. P. y C.A.O. Gomes. 2018. Judicial Reforms 'Under Pressure': The New Map/Organization of the Portuguese Judicial System. *Utrecht Law Review* 14: 174–86.

Dominijanni, G. 2017. Vademecum Applicativi Ministeriali. Roma, Italia: CSM.

Dunleavy, P., H. Margetts, y S. Bastow. 2006. New Public Management is Dead: Long Live Digital Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART* 16(3): 467–94.

Economides, K., A. A. Haug, y J. McIntyre. 2014. Court Delay: New Causes and Remedies for Maladministration in Civil Justice. Adelaida, Australia: Flinders University.

Fabri, M. 2001. State of the Art, Critical Issues and Trends of ICT in European Judicial Systems. En: M. Fabri y F. Contini (eds.) *Justice and Technology in Europe. How ICT is Changing the Judicial Business*. La Haya, Países Bajos: Kluwer Law International.

Fabri, M. (ed.) 2008. ICT for the Public Prosecutor's Offices. Bolonia, Italia: Clueb.

Iberley. 2019. Proceso Laboral Ordinario. Disponible en: <https://www.iberley.es/temas/esquema-proceso-laboral-ordinario-54551>.

IGFEJ (Instituto de Gestão Financeira e de Infra-Estruturas da Justiça). 2015. Relatório de Gestão e Atividades Desenvolvidas 2014. Lisboa, Portugal: Ministério de Justiça.

ITIJ (Instituto de las Tecnologías de la Información en la Justicia). 2011. CITIUS Plus. Análise à Auditoria e Proposta Técnica de Desenvolvimento/Migração do Projecto H@bilus/Citius para o Projecto Citius Plus e Análise do Código Fonte do Citius Plus. Lisboa, Portugal: Ministério de Justiça.

Kallinikos, J. 2004. The Social Foundations of the Bureaucratic Order. *Organization* 11(1): 13–36.

\_\_\_\_\_. 2005. The Order of Technology: Complexity and Control in a Connected World. *Information and Organization*. 15(3): 185–202.

\_\_\_\_\_. 2006. The Consequences of Information: Institutional Implications of Technological Change. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar.

\_\_\_\_\_. 2009. The Regulative Regime of Technology. En: F. Contini y G. F. Lanzara (eds.) *ICT and Innovation in the Public Sector: European Studies in the Making of e-Government*. Basingstoke, Reino Unido: Palgrave.

Kujanen, K. y S. Sarvilinna. 2001. Approaching Integration: ICT in the Finnish Judicial System. En: M. Fabri y F. Contini (eds.) *Justice and Technology in Europe: How ICT is Changing Judicial Business*. La Haya, Países Bajos: Kluwer Law International.

LaGratta, E. G. y E. Jensen. 2015. Measuring Perceptions of Fairness: An Evaluation Toolkit. Nueva York, NY: Center for Court Innovation.

Lourenço, R. P., P. Fernando y C. A. O. Gomes. 2017. From eJustice to Open Judiciary: An Analysis of the Portuguese Experience. En: C. E. Jiménez Gomez y M. Gascó Hernández (eds.) *Achieving Open Justice through Citizen Participation and Transparency*.

Luhmann, N. 2005. Risk: A Sociological Theory. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Ministerio de Justicia. v.a. Justicia Digital (online newsletter). Madrid, España: Ministerio de Justicia. Disponible en <https://www.mjusticia.gob.es/cs/Satellite/Portal/es/areas-tematicas/documentacion-publicaciones/publicaciones/publicaciones-justicia-digital>.

Muñoz Soro, J. F. L. y J. Nogueras-Iso. 2014. La digitalización de documentos en la Administración de Justicia. *Ibersid*, 8: 49–52.

Naciones Unidas. 1985. Basic Principles on the Independence of the Judiciary. New York, NY: Naciones Unidas.

Ostrom, B. J., C. W. Ostrom, R. A. Hanson y M. Kleiman. 2007. Trial Courts as Organizations. Filadelfia, PA: Temple University Press.

Popa, I. 2019. Comments made at the Conference: e-Justice: Challenges and Opportunities in the Digital Era. May 20–21 de 2019 en Bucarest, Rumania. Disponible en: <https://evidence2e-codex.eu/a/evidence2e-codex-at-e-justice-conference-2019-romania>.

Rottman, D. y T. Tyler. 2014. Thinking about Judges and Judicial Performance: Perspective of the Public and Court Users. *Oñati Socio-legal Series*, 4(5): 1046–70.

Sales Dias, P. y A. Henriques. 2014. Judges do not Accept that the Government has Access to the Processes through Citius. Lisboa, Portugal: Publico.pt.

Simoës, S. 2011. Relatório de 2011 Já Apontava Falhas Técnicas na Plataforma CITIUS. Observador.

Steelman, D. C., J. Goerdts y J. E. McMillan. 2000. Caseload Management. The Heart of Court Management in the New Millennium. Williamsburg, VA: National Center for State Courts.

Timms, P., J. Plotnikoff y R. Woolfson. 2003. Judicial Electronic Data Interchange in England and Wales. En M. Fabri y F. Contini (eds.) *Judicial Electronic Data Interchange in Europe: Applications, Policies and Trends*. Bolonia, Italia: Scarabeo.

Tns Political and Social. 2013. Flash Eurobarometer 385. Justice in the EU Report. Bruselas, Bélgica: Comisión Europea DGJUST.

Trassard, C. 2007. The Race of the Adaptation of Justice to New Technologies: ICT in the French Prosecutors' Office. En: M. Fabri (ed.) *Information and Communication Technology for the Public Prosecutor's Office*. Bolonia, Italia: Clueb.

Tribunal de Apelación de Milán. 2012. Consolle del Magistrato. Manuale Informativo. Milán, Italia: Tribunal de Apelación.

Tyler, T. R. 2003. Procedural Justice, Legitimacy, and the Effective Rule of Law. *Crime and Justice*, 30: 283–357.

USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional). 2001. Case Tracking and Management Guide. Center for Democracy and Governance. Bureau for Global Programs, Field Support, and Research. Washington, D.C.: USAID.

Venice Commission. 2016. The Rule of Law Checklist. Strasburgo, Francia: The Venice Commission, Consejo de Europa.

Vismann, C. 2008. Files: Law and Media Technology. Stanford, CA: Stanford University Press.

Woolf (Lord). 1996. Final Report to the Lord Chancellor on the Civil Justice System in England and Wales. Londres, Reino Unido: Her Majesty's Courts Service.

