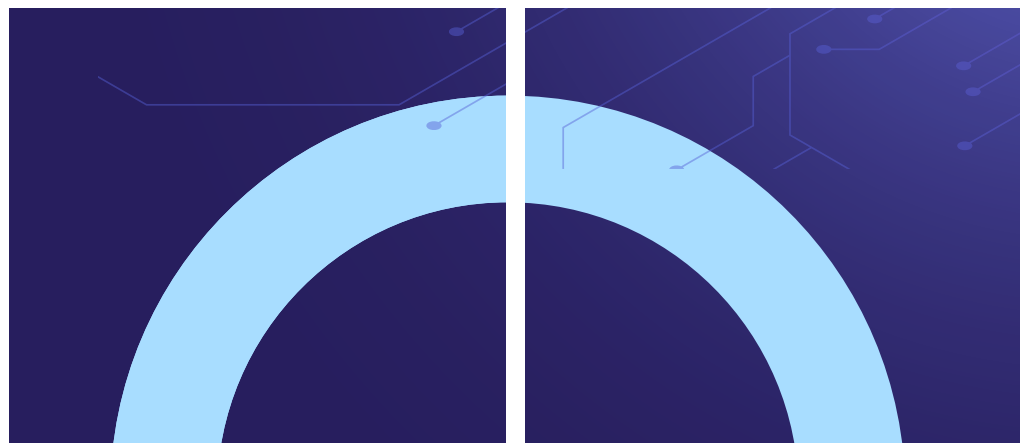
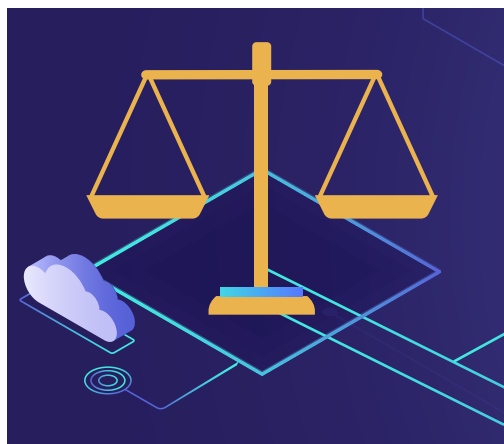


JUSTICIA ABIERTA EN TIEMPOS DE COVID 19


Un modelo para armar en base a las experiencias del Juzgado Penal, Contravencional y Faltas No. 10 de la Ciudad de Buenos Aires



JUSTICIA ABIERTA EN TIEMPOS DE COVID 19

Un modelo para armar en base a las experiencias del
Juzgado Penal, Contravencional y Faltas No. 10 de la
Ciudad de Buenos Aires





Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2021 Esmeralda 130, 13 piso (C1035ABD)
Buenos Aires, Argentina www.ar.undp.org

Todos los derechos reservados. Queda prohibido reproducir, transmitir o almacenar en un sistema de recuperación cualquier parte de esta publicación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado o de otro tipo, sin autorización previa.

ISBN en trámite

El análisis y las recomendaciones de políticas contenidas en este trabajo no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Ejecutiva o de sus Estados miembros. El trabajo es una publicación independiente encargada por el PNUD y es fruto del esfuerzo de un equipo de prestigiosos consultores y asesores y del equipo encargado de los documentos de trabajos del Programa de Políticas Sociales para la Recuperación.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

Representante Residente del PNUD Argentina

Claudio Tomassi

Representante Adjunto del PNUD Argentina

Valentin Gonzalez León

Gerente de Operaciones del PNUD Argentina

Oscar Ovalle

Coordinadora del Área de Gobernabilidad Democrática

Nora C. Luzi

Analista de Programa

Karina G. Carpintero

Diseño

Laura Moizeszowicz



AGRADECIMIENTOS



Este documento fue preparado por el Área de Gobernabilidad Democrática del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Argentina, bajo el liderazgo de Nora C. Luzi, Coordinadora de Gobernabilidad Democrática, en colaboración con Mariano Heller y Alvaro Herrero, en representación de la Secretaría de Planificación del Consejo de la Magistratura de la Ciudad de Buenos Aires.

La redacción estuvo a cargo de Andrea Castagnola y contó con valiosos aportes del Dr. Pablo Casas, titular del Juzgado Penal, Contravencional y de Faltas Nro 10 y de Karina Carpintero, Analista del equipo de Gobernabilidad Democrática del PNUD.

Este ejercicio fue posible gracias al trabajo que día a día llevan adelante todo el equipo del Juzgado Penal, Contravencional y de Faltas Nro 10, que incluye a Micaela Santa María, Carolina Silva, Gonzalo Franchi, Alejandro Zen, Lucía Dalmas, Estela Liotta, Pablo Hilaire, Yasmín Quiroga, y Antonela Mandolesi.

PALABRAS PRELIMINARES

“*Nuestro deber como jueces y abogados es que el derecho básico de acceso a la justicia abierta sea preservado.*”
(Beverley McLachlin, 2014)

En Argentina, la noción de gobierno abierto ha sido impulsada por la sanción de leyes de acceso a la información pública, la disponibilidad de tecnologías de la información y comunicaciones y una activa participación ciudadana. Los aspectos de transparencia, acceso y capacidad de respuesta del sector público, si bien de manera desigual, han avanzado en los distintos niveles gubernamentales. La participación ciudadana no se agota en el control y rendición de cuentas, sino que aspira a la construcción de un espacio de co-creación de normas y regulación que generen valor público.

Los poderes ejecutivos, legislativos y judiciales han iniciado un camino hacia la generación de datos, la transparencia activa, el acceso a la información y la rendición de cuentas consistentes con los estándares internacionales de la Agenda 2030.

Notablemente, los orígenes de la justicia abierta se remontan a la Inglaterra de antes de la conquista normanda (1066) donde los hombres libres de la comunidad participaban de la administración de justicia. Si bien la tradición de mantener este principio se expandió a los países con sistema de common law, hoy en día se observa también en los países de derecho continental.

La justicia abierta es clave ya que posee una dimensión de educación sobre los derechos, su ejercicio y el funcionamiento del poder judicial. Asimismo, fortalece la integridad de jueces, fiscales, defensores y abogados y actúa como factor disuasivo de conductas reprochables. En pleno siglo XXI la justicia abierta es cada vez más la regla en el ejercicio jurisdiccional, siendo las excepciones de aplicación restrictiva.

La irrupción de la pandemia ocasionada por el COVID19 dio lugar a la emergencia sanitaria que rápidamente se transformó en económica y puso en evidencia la desigualdad y exclusión de las personas agravando el desafío que ya enfrentaba gobernabilidad democrática. El acceso a justicia se vio restringido ante la necesidad de adecuación de la prestación del servicio de manera remota en la mayoría de los juzgados y cortes de todo el mundo. Sin embargo, hay experiencias exitosas, que merecen ser contadas, replicadas y escaladas para reducir, entre otras, las brechas en el acceso a justicia. Una de esas experiencias que destacamos es en Argentina.

Es por ello que agradecemos especialmente la confianza de las Autoridades del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del titular del Juzgado Dr. Pablo Casas, para la realización del trabajo colaborativo que aquí presentamos: **“JUSTICIA ABIERTA EN TIEMPOS DE COVID 19: Un modelo para armar en base a las experiencias del Juzgado Penal, Contravencional y Faltas No. 10 de la Ciudad de Buenos Aires”**.

Nora C. Luzi

Coordinadora de Gobernabilidad Democrática

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Argentina.

PRÓLOGO



La irrupción de la pandemia de la COVID-19 ha agudizado los problemas endémicos de los sistemas de administración de justicia en América Latina y el Caribe. Desafíos de larga data como la provisión oportuna y efectiva de servicios de acceso a la justicia, la protección de derechos fundamentales de personas con mayor probabilidad de caer en situación de vulnerabilidad, los altos niveles de impunidad, los preocupantes niveles de conflictividad social y los retos vinculados a la creciente inseguridad ciudadana, han sido resignificados como producto de la emergencia sanitaria que ha afectado a todo el planeta. La COVID-19 ha potenciado los citados desafíos, especialmente si tiene en cuenta el punto de partida previo a la pandemia. América Latina es una de las regiones más desiguales del mundo, tiene el 8% de la población mundial pero el 33% de los homicidios; y 17 de los 20 países con las tasas de homicidio más altas del mundo son de esta región.

En este contexto, en 2020, el Consejo de la Magistratura de la Ciudad de Buenos Aires, a través de la Secretaría de Planificación, se acercó a la Oficina del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Argentina para trabajar de manera colaborativa en la identificación y documentación de experiencias de innovación en el poder judicial. En momentos de distanciamiento social, cuando en muchos países de la región los tribunales reducían o suspendían la provisión de servicios como consecuencia de las medidas de aislamiento y distanciamiento social por la pandemia, en Buenos Aires se vislumbraba una experiencia donde pese a las condiciones adversas, un juzgado había podido asegurar la continuidad de su funcionamiento y de la atención al público mediante la utilización de herramientas propias de la Justicia Abierta. En dicho marco, con apoyo del PNUD se llevó a cabo el análisis y documentación de la experiencia del Juzgado Penal, Contravencional y de Faltas Nro. 10, cuyo trabajo e innovaciones se presentan en este documento de trabajo.

Cuando la innovación en el sector público, en cualquiera de las tres ramas de gobierno, repercute en beneficio de la ciudadanía, se generan oportunidades para identificar los factores que permitieron los cambios de prácticas, conductas o tecnología que mejoraron la provisión de servicios públicos. Establecer las condiciones, causas y recursos que fomentaron dichas transformaciones resulta de vital importancia para intentar escalarlos al resto de la organización o replicarlos en otras. El propósito de este trabajo es precisamente capturar una experiencia de Justicia Abierta que mediante procesos de innovación propició el funcionamiento de un tribunal en el contexto de la emergencia sanitaria. Esperamos que sus hallazgos sean de utilidad para los operadores de los sistemas de justicia de la región, funcionarios de ministerios de justicia y de consejos de la magistratura, academia y sociedad civil.

Agradecemos a la Oficina del PNUD en Argentina por impulsar la generación de conocimientos que permitan fomentar la innovación en nuestro sistema de justicia y por haber asumido el liderazgo en la realización de este estudio que sin dudas será de enorme valor para promover una justicia más abierta, transparente y accesible tanto en Argentina como en nuestra región en consonancia con la Agenda 2030 y su mandato de “No dejar a nadie atrás”.

Mariano Heller y Alvaro Herrero
Secretaría de Planificación
Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

ÍNDICE

Introducción	07
1. La justicia abierta y la justicia digital: modelos de innovación judicial	09
2. Experiencias innovadoras en la justicia antes y después del COVID-19	13
Justicia abierta y digital en tiempos de COVID-19	14
Respuestas y activación judicial en los países de la Unión Europea y la OCDE	15
Respuestas judiciales dentro de América Latina	17
Medidas adoptadas en Argentina a nivel nacional y provincial	18
3. Experiencia de justicia abierta y digital en el Juzgado PC y F No. 10	19
La cultura judicial en red del Juzgado CPyF No. 10	22
Políticas y prácticas de innovación en materia de justicia abierta dentro del juzgado	24
1. Digitalización de los expedientes	25
2. Publicación de resoluciones y sentencias	26
3. Difusión de la agenda de audiencias y realización de audiencias virtuales	27
4. Publicación de CV de los miembros del tribunal y las licencias del juez	29
5. Datos abiertos: repositorio de datos	30
6. Manual de procedimiento	33
7. Uso de redes sociales: Twitter	34
8. Lenguaje claro	36
4. Derribando mitos de justicia abierta y lecciones aprendidas	40
Lecciones aprendidas	42
5. Recomendaciones para la adopción de iniciativas de justicia abierta y propuestas concretas para el Consejo de la Magistratura de la CABA	44
Eje 1: Transparencia Activa	46
Eje 2: Digitalización y datos abiertos	46
Eje 3: Rendición de cuentas y participación ciudadana	47
Conclusiones	48
Figura 1: Estructura general del Juzgado PC y F No.10 en el 2020	22
Figura 2: Cronología de acciones y políticas de justicia abierta del Juzgado PC y F No. 10	24
Gráfico 1: Cantidad de resmas de papel usadas vs cantidad de resmas de papel proyectadas	26
Gráfico 2: Cantidad de resoluciones escritas y orales	28
Gráfico 3: Tiempo promedio de audiencias orales	29
Gráfico 4: Evolución en la cantidad de usuarios en Twitter	35
Gráfico 5: Cantidad y tasa de interacciones en Twitter	35
Tabla 1: Sistematización de acciones e iniciativas realizadas por el Juzgado PC y F No. 10	38
Tabla 2: Recomendaciones para un plan de acción en justicia abierta	39

INTRODUCCIÓN

El 19 de marzo del 2020 y luego que la Organización Mundial de la Salud declarara la pandemia mundial por el COVID-19, el gobierno argentino declaró¹ el aislamiento social, preventivo y obligatorio en todo el territorio por un término de 14 días, el cual se fue extendiendo con el correr del tiempo. Si bien los efectos de la pandemia tuvieron repercusión en todos los aspectos de la vida cotidiana y del funcionamiento de los Estados, en el caso del Poder Judicial dejó en claro que no se encontraba en condiciones de poder garantizar la provisión del servicio de justicia de forma ininterrumpida.² La lenta modernización dentro del sector justicia dejó al descubierto necesidades en: infraestructura, profesionalización de los empleados en el área de las nuevas tecnologías, y en establecer marcos regulatorios para la provisión de una justicia por medios digitales. Aquellos sectores judiciales que venían implementando políticas de despapelización y de justicia abierta tuvieron una ventaja comparativa frente al resto de los juzgados con prácticas tradicionales de gestión de expedientes. Pasados 8 meses desde el inicio de la pandemia, la digitalización del servicio de justicia de la Ciudad de Buenos Aires logró avanzar velozmente, especialmente en materia de despapelización de expedientes y realización de audiencias virtuales. No obstante, quedan áreas de mejora en las cuales poder trabajar.

El objetivo del presente trabajo es recopilar las experiencias del Juzgado Penal, Contravencional y de Faltas No. 10 (Juzgado PC y F No. 10) de la Ciudad de Buenos Aires en materia de justicia abierta con el fin de poder identificar buenas prácticas y posibles áreas de replicabilidad para el resto de los juzgados. Desde fines del 2015 el Juzgado PC y F No. 10 viene trabajando en políticas de innovación en justicia abierta y se ha convertido en un referente en el tema. Dichos avances le permitieron, entre otras cosas, continuar trabajando en momentos de aislamiento, asegurando la provisión de servicios de justicia durante la actual pandemia. El grado de innovación en las acciones implementadas requieren ser sistematizadas ya que pueden aportar valiosas enseñanzas para la administración judicial. Las acciones que realizan continúan siendo novedosas a 5 años de haber comenzado. Este trabajo se inscribe dentro de la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas,³ que promueve sociedades justas, pacíficas e inclusivas. A los efectos del presente trabajo, el principio de justicia abierta contribuye a “[c]rear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas” (objetivo 16.6) y a “[g]arantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales” (objetivo 16.10). Otras de las metas planteadas por la agenda 2030, como la meta 3 y 7, también resultan importantes en términos de acceso a la justicia y estado de derecho. Así, la meta 3 impulsa a los Estados a “[p]romover el Estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos”. Por su parte, la meta 7 llama a “[g]arantizar la adopción de todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades”. El Poder Judicial resulta esencial para el alcance de estas metas. En efecto, es a través de este poder y de sus dependencias que pueden implementarse medidas que contribuyan con el Objetivo 16 y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Debido a ello, el estudio de las acciones adoptadas en el marco de la pandemia por COVID-19 resulta de vital importancia al ser un eje clave del rol del Poder Judicial en el marco de la agenda 2030.

¹ Decreto de Necesidad y Urgencia No. 297/2020.

² Galilea Sondergaard Karen y Nicolás Ignacio Manterola. 2020. “El proceso electrónico en la pandemia del COVID-19: entre acordadas y acuerdos de los máximos tribunales” Sistema Argentino de Información Jurídica. DACF: 200071.

³ Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo Sostenible: Objetivo 16 “Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas”. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/> (28/09/2020).

El trabajo se basa en entrevistas semi-estructuradas realizadas a informantes claves dentro y fuera del juzgado. Se adoptó la estrategia de muestreo de 'bola de nieve' para ampliar el número y perfil de entrevistados. Entre septiembre y noviembre se realizaron un total de 23 entrevistas en formato virtual y reuniones de equipo con las personas del Juzgado PC y F No. 10. Paralelamente, el trabajo se complementó con una exhaustiva revisión del material producido por el juzgado así como de los portales donde se publicaron sus datos. También se realizó una revisión en profundidad de la literatura relacionada con justicia abierta y digital con énfasis en los estudios que analizan buenas prácticas en justicia durante la pandemia.

El trabajo consta de 4 secciones y una conclusión. En la primera sección se abordan los principios rectores que hacen a la justicia abierta y a los procesos de digitalización. En la segunda sección se presentan diversas experiencias en innovación judicial antes y después de la pandemia. Se recogen buenas prácticas de diferentes partes del mundo y se sistematizan las principales lecciones aprendidas en materia de acceso a la justicia en contexto de pandemia. La tercera sección analiza en profundidad la experiencia de las políticas de innovación en justicia abierta del Juzgado PC y F No. 10 analizando la importancia que tiene el rol de la cultura en red dentro del juzgado como motor habilitante para la generación de cambios. El análisis de cada una de las iniciativas del juzgado es realizada a la luz del impacto obtenido y la posibilidad de replicabilidad. En base a las lecciones aprendidas, en la sección cuarta se identifican cuáles son los principales mitos asociados con las políticas de innovación en justicia abierta que muchas veces crean barreras en el imaginario colectivo. Se analizan los 7 mitos más importantes dando respuestas contundentes para que puedan ser derribados. Dentro de la sección se presentan recomendaciones concretas para la implementación de políticas de justicia abierta. Las recomendaciones se organizan en tres ejes: (1) transparencia activa, (2) digitalización y datos abiertos, y (3) rendición de cuentas y participación ciudadana. Dentro de cada eje se proponen dos fases de acción para que los cambios puedan ser realizados y absorbidos de forma gradual. El estudio termina con una sección con conclusiones.

La pandemia en un primer momento evidenció las debilidades de los sistemas judiciales en el mundo, pero a su vez también expuso de forma clara todas aquellas experiencias exitosas de juzgados y sistemas judiciales que continuaron brindando el servicio de justicia y garantizando su acceso a los ciudadanos. Actualmente hay una fuerte revalorización dentro y fuera de los gobiernos por adoptar principios de la justicia abierta y la necesidad por modernizar la administración judicial mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's). Dentro de la Ciudad de Buenos Aires, el Consejo de la Magistratura tiene una gran oportunidad para liderar dichos cambios generando un impacto significativo en el funcionamiento de la justicia y en la provisión de un servicio de justicia centrado en las necesidades de las personas. Las diferentes iniciativas que viene realizando un pequeño grupo de juzgados porteños con el liderazgo del el Juzgado PC y F No. 10 tienen el potencial de ser institucionalizadas y escaladas por el Consejo. El Plan de Justicia Abierta recientemente aprobado por el Consejo de la Magistratura (No. 233/2020) se convierte en la herramienta clave para canalizar las políticas que deben ser implementadas y va en sintonía con la agenda internacional de justicia abierta. Nos encontramos frente a una oportunidad en el que el Consejo de la Magistratura de la CABA pueda tener un rol pionero en materia de justicia abierta dentro del territorio nacional y con capacidad de liderar cambios sustantivos con impactos duraderos en la provisión de justicia.



1

LA JUSTICIA ABIERTA Y LA JUSTICIA DIGITAL:

MODELOS DE INNOVACIÓN JUDICIAL

El concepto de justicia abierta se relaciona con el modelo de gestión de gobierno abierto promovido por diversos actores internacionales como por ejemplo la Alianza de Gobierno Abierto (AGA), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). El gobierno abierto supone un nuevo modelo de relación entre el gobierno y los ciudadanos en donde se promueven políticas de participación y trabajo colaborativo entre las partes promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas.⁴ En este sentido, la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (CIGA)⁵ establece cuatro pilares básicos: (a) transparencia y acceso a la información pública; (b) rendición de cuentas públicas; (c) participación ciudadana; y (d) colaboración e innovación pública y ciudadana. El nuevo paradigma de gobierno abierto es aplicable a los tres poderes del estado y a los diferentes niveles de la administración pública. En lo que respecta al Poder Judicial, diversos autores sostienen que los principios de gobierno abierto aplicado a la justicia pueden tener consecuencias importantes dado que el ámbito judicial se encuentra generalmente inmerso en “una fuerte cultura de la reserva, bajo el argumento de la preservación de la autonomía e independencia judicial”.⁶ Bajo estas justificaciones el Poder Judicial y la administración de justicia han sido uno de los poderes del estado con mayor resistencia y dificultad para incorporar cambios.

Justicia abierta ha sido definido por varios autores y entre las definiciones más citadas se encuentran las de Carlos Jiménez-Gómez que la define como “...la extensión de la filosofía y los principios del gobierno abierto (especialmente transparencia, participación y colaboración) aplicados al ámbito de la justicia ...”.⁷ Para Peter Sharp, la justicia abierta es “una forma de gestión de la administración de justicia”⁸ mientras que para Gustavo Sá Zeichen es un “conjunto de mecanismos y estrategias”⁹ que contribuyen a la gobernanza pública y al buen gobierno fortaleciendo y transparentando las acciones del Poder Judicial. Para la CIGA la implementación de la justicia abierta supone “...generar mecanismos de seguimiento de procesos en cada instancia judicial a través del uso de TIC; promover la transparencia en la selección de jueces; contar con expedientes públicos de calificación, evaluación y sanción de jueces”.¹⁰ Evidentemente el concepto de justicia abierta se arraiga en la noción de gobierno abierto incluyendo principios clásicos como la participación ciudadana y el acceso a la información pero también nuevas áreas de trabajo como los datos abiertos, el uso de redes sociales, big data y las nuevas tecnologías de información.¹¹

⁴ Otras definiciones de gobierno abierto son, por ejemplo: “[U]n esfuerzo global para lograr administraciones más transparentes y abiertas a la participación de los ciudadanos, que rindan cuentas y valoren las opiniones e iniciativas de los ciudadanos” Elena, S. & Pichón Rivière, A. (2012); “[U]n nuevo paradigma o modelo de interacción sociopolítica [...] que ubica al ciudadano en el centro de atención y de prioridad, ofreciendo una alternativa para la gestión de lo público” Cruz-Rubio (2014); “El Gobierno Abierto surge como un nuevo paradigma y modelo de relación entre los gobernantes, las administraciones y la sociedad: transparente, multidireccional, colaborativo y orientado a la participación de los ciudadanos tanto en el seguimiento como en la toma de decisiones públicas, a partir de cuya plataforma o espacio es posible catalizar, articular y crear valor público desde y más allá de las fronteras de la burocracias estatales.” Ramírez Alujas, Á. (2011); “Gobierno Abierto se trata de una nueva cultura de la comunicación, un nuevo modelo organizativo y la liberación del talento creativo dentro y fuera de los perímetros de la función pública. No hablamos solo de tecnología, sino de una tecnología social y relacional que gobierno abierto son, por ejemplo: “[U]n esfuerzo global para lograr administraciones más transparentes y abiertas a la participación de los ciudadanos, que rindan cuentas y valoren las opiniones e iniciativas de los ciudadanos” Elena, S. & Pichón Rivière, A. (2012); “[U]n nuevo paradigma o modelo de interacción sociopolítica [...] que ubica al ciudadano en el centro de atención y de prioridad, ofreciendo una alternativa para la gestión de lo público” Cruz-Rubio (2014); “El Gobierno Abierto surge como un nuevo paradigma y modelo de relación entre los gobernantes, las administraciones y la sociedad: transparente, multidireccional, colaborativo y orientado a la participación de los ciudadanos tanto en el seguimiento como en la toma de decisiones públicas, a partir de cuya plataforma o espacio de acción es posible catalizar, articular y crear valor público desde y más allá de las fronteras de la burocracias estatales.” Ramírez Alujas, Á. (2011); “Gobierno Abierto se trata de una nueva cultura de la comunicación, un nuevo modelo organizativo y la liberación del talento creativo dentro y fuera de los perímetros de la función pública. No hablamos solo de tecnología, sino de una tecnología social y relacional que impulsa y estimula una cultura de cambio en la concepción, gestión y prestación del servicio público” Gutiérrez-Rubí, A. (2011); “Un gobierno abierto, es un gobierno que abre sus puertas al mundo, co-innova con todos, especialmente con los ciudadanos; comparte recursos que anteriormente estaban celosamente guardados, y aprovecha el poder de la colaboración masiva, la transparencia en todas sus operaciones, y no se comporta como un departamento o jurisdicción aislada, sino como una estructura nueva, como una organización verdaderamente integrada y que trabaja en red.” Tapscott, D. (2010); “Aquel que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de escuchar lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y teniendo en cuenta sus preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta, y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente” Calderón y Lorenzo (2010).

⁵ Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). 2016. Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (CIGA). Adoptada por I XXV Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en Catagena de Indias, Colombia, durante los días 28 y 29 de octubre de 2016. Disponible en: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Abierto-07-2016.pdf> (28/09/2020).

⁶ Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). 2016. Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (CIGA). Adoptada por I XXV Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en Catagena de Indias, Colombia, durante los días 28 y 29 de octubre de 2016. Disponible en: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Abierto-07-2016.pdf> (28/09/2020) página 17.

⁷ Jiménez-Gómez, C. (2014). Justicia Abierta: transparencia y proximidad de la justicia en el actual contexto de Open Government. Barcelona: Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada del Departamento de Justicia. Generalidad de Cataluña, p. 19.

⁸ Sharp, P. CEPAL, en “De gobierno abierto a Estado abierto”, disponible en <http://bil-bioguias.cepal.org/EstadoAbierto/ConceptoEstadoAbierto>. (28/09/2020).

⁹ Sá Zeichen, G. (2018). Cuaderno de derecho judicial no 28: Sistema de justicia y gobierno abierto ¿Es viable una justicia abierta? 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley, p. 24.

¹⁰ La Cumbre Judicial Iberoamericana en el 2017 estableció los principios de transparencia, participación ciudadana y colaboración como los pilares fundamentales en donde promover una justicia abierta. Ver Cumbre Judicial Iberoamericana. 2017. “Principios y Recomendaciones para la promoción de la justicia abierta en los poderes, órganos y organismos judiciales iberoamericanos”. Cumbre Judicial Iberoamericana Ecuador 2018.

¹¹ Herrero, A. (2019). “De la Justicia Transparente a la Justicia Abierta: nuevo paradigma, mismos desafíos” en Heller, M. Justicia Abierta. 1a ed. Editorial Jusbaire: Buenos Aires, pp. 71-105. Disponible en: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjAt82784zsAhWnLkGHahHtCAGQFjAAegQIAhAB&url=http%3A%2F2Feditorial.jusbaire.gov.ar%2Flibro%2Fdescargar%2F269%2Fpdf&usq=AOvVaw1fV5_F0zys0eYNP7WZ7dGc (28/09/2020).

El principio de transparencia hace alusión a dar visibilidad de los actos del poder judicial para que la ciudadanía tenga acceso a la información y datos relevantes que hacen al quehacer de la justicia. El principio de transparencia judicial está relacionado con la publicación de información en formatos abiertos, reutilizables, gratuitos y completos que cumplan con los estándares internacionales. La generación y publicación de información jurisdiccional (como las sentencias y resoluciones), datos relacionados con la administración de la gestión judicial (como contrataciones y licitaciones o nómina de personal) o datos de productividad de las cortes (como estadísticas judiciales) se han convertido en áreas claves para transparentar el desempeño de los jueces. Como sostiene Jiménez-Gómez que “[u]na mayor transparencia favorecerá la rendición de cuentas y aumentará la legitimación del poder judicial ante la sociedad”.¹²

La publicación activa de datos con información de calidad es parte de la función judicial asociada a la rendición de cuentas a los ciudadanos y ciudadanas. El principio de participación ciudadana supone informar, consultar e involucrar a los ciudadanos y las organizaciones sociales en la administración y gestión del servicio. Dentro de esta área iniciativas como lenguaje claro o el uso de redes sociales para ampliar los canales de comunicación y llegada han contribuido a fortalecer el vínculo y acercamiento con la ciudadanía. El principio de colaboración apunta a que las políticas y prácticas incorporadas deben fomentar la colaboración al interior de la justicia como también con otras dependencias y entidades. La colaboración también está asociada a generar procesos de co-creación para potenciar el alcance y beneficio pero también para reducir la duplicidad de las tareas. Experiencias de laboratorios de innovación judicial han logrado potenciar el trabajo colaborativo entre los tribunales y servidores judiciales.

RECUADRO 1: GLOSARIO

- **Justicia analógica:** utilización del formato papel como único medio de registro de los expedientes. Los expedientes son archivados en carpetas dentro de cajas.
- **Justicia electrónica:** utilización del formato digital como medio de registro de determinadas etapas del proceso judicial por medio de la incorporación de las nuevas tecnologías de información como medios auxiliares para volver más eficiente la administración de justicia. Iniciativas de justicia electrónica suelen ser: la creación del expediente electrónico, la incorporación de la firma digital y/o la despapelización.
- **Justicia digital:** utilización de las TIC's como parte central de los procesos de modernización en donde hay una digitalización de todo el proceso judicial. La justicia digital supone la creación de una plataforma tecnológica de operación y prestación de los servicios y el nivel máximo de digitalización culmina con la eliminación del papel en el proceso.
- **Justicia abierta:** supone la incorporación de herramientas innovadoras para transparentar el funcionamiento de la justicia mediante la publicación de datos abiertos, fomentar la participación ciudadana y la rendición de cuentas, y mejorar el acceso a la información.

¹² Jiménez-Gómez, C.E. (2017). "Hacia el Estado abierto: justicia abierta en América Latina y el Caribe" en Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe. CEPAL: Santiago, pág. 236.

El principio de justicia abierta presenta un desafío importante para muchos de los países que aún mantienen un modelo de justicia analógica o inclusive los que tienen justicias digitales centradas en incrementar la eficiencia de la administración de justicia por medio del uso de las tecnologías (ver Recuadro 1). La justicia abierta supone un cambio en el modelo de trabajo e instaura valores diferentes para la función pública tanto para los modelos de justicia fuertemente papelizada como digitalizada. Cuando la justicia digital incorpora los valores de la justicia abierta se convierte en una experiencia superadora e innovadora en la concepción de servicio judicial que se brinda. Muchos de los Poderes Judiciales de la región están atravesando procesos de digitalización y de justicia abierta, si bien atravesar ambos procesos a la vez podría representar un desafío, se puede convertir en una oportunidad para diseñar un sistema integrado y centrado en las necesidades de las personas.

2

EXPERIENCIAS INNOVADORAS EN LA JUSTICIA ANTES Y DESPUÉS DEL COVID-19



Los principios de justicia abierta y digital se insertan en las agendas de los Estados de forma diferente dependiendo del avance que cada poder judicial había logrado en el proceso de modernización. En aquellos países en donde ya existían experiencias de justicia electrónica o de despapelizar el proceso (digital),¹³ la justicia abierta potenció las capacidades de gestión de los poderes judiciales logrando crear también a los ciudadanos y ciudadanas a su vez una justicia digital. Mientras que en aquellos países donde se continuaba con un modelo de justicia analógica, el principio de justicia abierta irrumpió fuertemente el modelo de gestión y trabajo en la administración de justicia.

Las primeras acciones que han adoptado los Estados en materia de justicia abierta se han orientado, en general, al principio de transparencia. Como indica Jiménez-Gomez, este principio incluye – entre otras cuestiones – las medidas que permiten un acceso a la información y la apertura de datos, conocida como open data. Junto con la apertura de datos, durante los 90’s varios países de Europa comenzaron a incorporar paulatinamente el uso de tecnologías para automatizar las labores administrativas, principalmente aquellas relacionadas con el seguimiento de los casos, gestión de los mismos y automatización del trabajo de oficina.¹⁴ Como consecuencia de este cambio la información judicial comenzó a ser más accesible al público.

Una segunda etapa en la modernización judicial vino de la mano de la incorporación de un “sistema completo de gestión de casos” (en inglés: full business case management systems). Este sistema, además de ayudar con la automatización de las tareas administrativas, hacía más sencilla la producción de escritos y la toma de decisiones por parte de los magistrados.¹⁵ Con el fortalecimiento de internet, se logró despapelizar los datos relativos a los procesos y, también, hizo más sencilla la entrega e intercambio de documentos. En suma, las medidas adoptadas se centraron en los siguientes ejes: (a) sistemas de seguimiento de casos y de gestión de casos; (b) sistemas completos de gestión de casos; (c) sitios web; (d) acceso público; y (e) servicios electrónicos (e-services) e intercambio electrónico de datos.¹⁶

En América Latina, según un estudio del 2014,¹⁷ Argentina, Chile y Uruguay presentaban avances en materia de acceso a datos judicial debido a la creación de portales con la información del Poder Judicial, datasets con estadísticas que muestran la productividad de las cortes y la mejora de los sitios web. Las principales limitaciones estuvieron relacionadas con garantizar que la información cumpla con los principios de gratuidad y de facilidad de acceso ya que se requería de una licencia para poder consultar los datos publicados. En un segundo estudio del 2015,¹⁸ México, Costa Rica, Brasil y Perú también mostraban avances satisfactorios en materia de acceso y transparencia de datos de sus Poderes Judiciales.

JUSTICIA ABIERTA Y DIGITAL EN TIEMPOS DE COVID-19

La pandemia provocada por la propagación del virus COVID-19 tuvo consecuencias inmediatas en las instituciones y, en particular, en el Poder Judicial. Por un lado, la situación dejó en evidencia que la justicia es un servicio esencial para la población que no puede detenerse, más aún en situaciones de aislamiento social. Por otro lado, la irrupción inesperada en las actividades dejó en evidencia que los poderes judiciales que ya contaban con políticas de digitalización o el uso de tecnologías para la provisión del servicio partían con una ventaja significativa frente a aquellos otros poderes judiciales que continuaban con un servicio de justicia analógico. Los poderes judiciales con experiencias de despapelización o de justicia digital pudieron adaptarse de forma más rápida y eficiente frente a las necesidades. En algunos países la emergencia sanitaria se convirtió en una “ventana de oportunidad” para poder proponer cambios tendientes a la modernización de la justicia mediante el uso de TIC’s mientras que en otros países la emergencia sanitaria permitió implementar plataformas de justicia virtual que hasta el momento no habían sido utilizadas en su totalidad.¹⁹ A continuación se detallan algunas de las acciones y casos más destacados en materia de justicia abierta y justicia digital surgidas como consecuencia de la pandemia:²⁰

¹³ Para las diferencias entre los conceptos de digitación y digitalización ver: <https://digitalstrategy.undp.org/> (28/09/2020).

¹⁴ Contini, F. & Velicogna, M. (2015). “Del acceso a la información al acceso a la justicia: Diez años de e-justice en Europa” en *Sistemas Judiciales. Una perspectiva integral sobre la administración de justicia*. Año 9, No. 16. CEJA: Santiago.

¹⁵ Ver: UNODC. (2019). *Directrices no vinculantes sobre el uso de las redes sociales por los jueces. Red mundial de integridad judicial*. UNODC: Washington D.C. Disponible en: https://www.unodc.org/res/ji/import/international_standards/social_media_guidelines/redes_sociales.pdf (28/09/2020).

¹⁶ Para más información sobre la digitalización del sistema judicial en Europa se puede acceder al sitio web del Research Institute on Judicial Systems (IRSIG-CNR) donde hay accesibles distintos proyectos y estudios sobre el tema. Disponible en: <http://www.irsig.cnr.it/index.php?lang=en> (01/10/2020).

¹⁷ Elena, S. et al. (2014). *Emerging impacts in Open Data in the Judiciary Branches in Argentina, Chile and Uruguay*. CIPPEC, Buenos Aires. Para más información sobre datos abiertos en Argentina ver: <http://datos.jus.gob.ar/> (01/10/2020). Para más información sobre datos abiertos en Costa Rica ver: <https://www.poder-judicial.go.cr/justiciaabierta/index.php/datos-abiertos> (01/10/2020).

¹⁸ Elena, S. (2015). *Datos abiertos para una justicia abierta: un análisis de caso de los Poderes Judiciales de Brasil, Costa Rica, México y Perú*. Proyecto ILDA, Buenos Aires. Para más datos sobre datos abiertos en Brasil ver: http://dados.mprs.mp.br/dados_abertos/ (01/10/2020).

RESPUESTAS Y ACTIVACIÓN JUDICIAL EN LOS PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA Y LA OCDE

En el ámbito europeo, la Comisión Europea para la Eficiencia de la Justicia (CEPEJ) sistematizó las principales experiencias de los países de la región que permitieron garantizar el acceso a la justicia durante la pandemia²¹. Según el informe, países como por ejemplo Albania, Armenia, Bulgaria, Estonia, y Grecia decidieron suspender las actividades de las cortes, algunos de ellos habilitando excepciones como en el caso de Bulgaria para los procesos penales y Grecia para medidas provisionales. Aquellos países que en un primer momento suspendieron las actividades de los tribunales (por un período de dos semanas) luego fueron adoptando paulatinamente medidas para flexibilizar la suspensión, permitiendo a las cortes tomar casos de extrema urgencia, acordando audiencias en persona a través de un estricto protocolo, o con proceso que permitiera volver a las actividades de forma gradual. Otros países como Italia, Francia y España implementaron medidas para desarrollar audiencias virtuales.²²

RECUADRO 2. COVID-19 Y JUSTICIA FAMILIAR

- El Observatorio de la Nuffield Justicia Familiar realizó un estudio en donde sistematizó las medidas adoptadas por los distintos juzgados de familia durante la pandemia. En Inglaterra y Gales, se implementó una guía en donde se estableció que todas las audiencias de los juzgados de familia debían desarrollarse de forma virtual a través de correos electrónicos, llamadas, videos y/o Skype. Según estadísticas, el 85% de las audiencias en Inglaterra y Gales están siendo llevadas a cabo de forma remota. En Irlanda, se realizó un período de prueba para ver cómo funcionaban las audiencias orales, una vez superada esta etapa se decidió pasar las audiencias virtuales. En Escocia el trabajo se concentró en diez cortes las declaratorias de testigos debían proceder por teléfono y se habilitó la posibilidad de realizar audiencias escritas, por videoconferencia o por teléfono. En Francia se decidió suspender los procesos salvo aquéllos que fueran considerados esenciales como los que se referían a personas en prisión preventiva o detención, casos urgentes relativos a niños, niñas y adolescentes y casos de violencia intrafamiliar. En España se recomendó continuar con los procesos de forma remota cuando fuera posible. Para ello, se otorgó una guía a las y los jueces sobre cómo proceder con los casos virtuales. Italia, por su lado, implementó los e-trials civiles: procesos donde las denuncias, mociones, apelaciones, servicios, notificaciones, entre otros, se realizan de forma exclusiva a través de plataformas virtuales seguras. Esta medida se amplió luego a todos los casos, incluyendo los penales. En Australia, distintas medidas fueron tomadas para mejorar la calidad de los procesos virtuales, como el incremento de la capacidad de los servidores. Sumado a ello, todos los jueces de la Corte Suprema tuvieron la posibilidad de utilizar tanto el software provisto por Microsoft Teams como uno propio del tribunal.

Fuentes: Nuffield Family Justice Observatory. (2020). Coronavirus and the family justice system. <https://www.nuffieldfjo.org.uk/coronavirus-family-justice-system/family-courts>

¹⁹ México Evalúa. 2020. Guía de Buenas Prácticas en el uso de nuevas tecnologías para la impartición de justicia. Ciudad de México. <https://www.mexicoevalua.org/mexicoevalua/wp-content/uploads/2020/10/guia-buenas-practicasfinal7oct.pdf>

²⁰ El portal remotecourts.org recopila experiencias de digitalización de servicios de justicia que han implementado los tribunales en diferentes partes del mundo para hacer frente a la pandemia.

²¹ CEPEJ. (2020). National judiciaries' COVID-19 emergency measures of COE member States. Disponible en: <https://www.coe.int/en/web/cepej/national-judiciaries-covid-19-emergency-measures-of-coe-member-states/-/blogs/test-blog-cepej/> (28/09/2020).

²² Si bien no surge de la información provista por el CEPEJ, otras iniciativas como el COVID-19 Justice Project fueron haciendo un seguimiento de esta suspensión. Ver: Fair Trial (2020). COVID-19 Justice Project. Disponible en: https://www.fairtrials.org/newsmag?field_country_tid=66 (03/11/2020).

En el caso de Estados Unidos²³ el Observatorio de Nuffield advierte que si bien se implementaron videoconferencias para ciertos procesos penales y civiles, gran parte de los casos de familia fueron suspendidos (salvo aquéllos considerados de emergencia). De acuerdo con el observatorio, esto llevó a un notorio retraso en el avance con los procedimientos.

Otros países como Inglaterra, Gales, Estados Unidos, Irlanda del Norte, Irlanda, Canadá, China, Escocia y Australia no suspendieron por completo los procesos judiciales sino que establecieron prioridades a ciertos tipos de casos sobre otros.²⁴ Por ejemplo, en el ámbito penal, las cortes decidieron continuar trabajando, en primer lugar, con aquellos casos referidos a personas detenidas o en prisión preventiva. En el ámbito del derecho de familia, se tomaron primero los casos de emergencia y de violencia familiar. El Observatorio de la Nuffield Justicia Familiar realizó un estudio en donde sistematizó las medidas adoptadas por los distintos juzgados de familia durante la pandemia (ver Recuadro 2).²⁵ Todos estos casos continuaron con ciertas limitaciones: distancia física entre las personas intervinientes, aumento de la limpieza de las salas, reducción de los espacios en uso, y suspensión de programas específicos como pasantías no rentadas²⁶ entre otras medidas. Además, la mayoría de las jurisdicciones utilizaron herramientas virtuales para continuar con los casos. No obstante, los criterios para seleccionar los que continuaban siendo en persona y los que pasaban a ser virtuales variaron en las jurisdicciones de cada país.²⁷ En el caso de China²⁸ se determinó que todos los casos, sin importar la materia, debían continuar remotamente. Así, se impulsó a que jueces y juezas utilizaran los sistemas virtuales a su disposición. La Corte Suprema Popular de la República Popular de China promovió el uso de *mobile micro courts* a través de la plataforma virtual WeChat en varias provincias y ciudades con la finalidad de hacer más fácil continuar con los procesos de forma virtual.

²³ Ver para un mapa interactivo de las acciones realizadas por cada uno de los estados como consecuencia de la pandemia: <https://www.ncsc.org/newsroom/public-health-emergency> (28/09/2020)

²⁴ Centre for Justice Innovation (2020). The Impact of COVID-19 on Justice Systems at Home and Abroad. Disponible en: https://www.justiceinnovation.org/sites/default/files/media/documents/2020-08/impact_of_covid19_on_justice_systems_at_home_and_abroad.pdf (28/09/2020).

²⁵ Los países son: de Inglaterra y Gales, Irlanda, Italia, Escocia, Francia, Estados Unidos, China, Australia y España. Para mayor información ver: Nuffield Family Justice Observatory. (2020). Coronavirus and the family justice system. Disponible en: <https://www.nuffieldfjo.org.uk/coronavirus-family-justice-system/family-courts> (28/09/2020).

²⁶ De acuerdo con el Center for Justice Innovation, la suspensión de los programas de pasantías generó un gran atraso judicial en varias jurisdicciones que debieron replantearse, más allá de la virtualidad de las audiencias, cómo abordar el trabajo. Ver https://www.justiceinnovation.org/sites/default/files/media/documents/2020-08/impact_of_covid19_on_justice_systems_at_home_and_abroad.pdf

²⁷ De acuerdo con la información provista por los distintos documentos señalados en el presente trabajo, uno de los criterios más usados fue la urgencia del asunto a tratar. Ver, por ejemplo: CEPEJ. (2020). National judiciaries' COVID-19 emergency measures of COE member States. Disponible en: <https://www.coe.int/en/web/cepej/national-judiciaries-covid-19-emergency-measures-of-coe-member-states/-blogs/test-blog-cepej/> (28/09/2020). Fair Trial (2020). COVID-19 Justice Project. Disponible en: https://www.fairtrials.org/newsmag?field_country_tid=66 (03/11/2020). CEJA (2020). Estado de la Justicia en América Latina bajo el COVID-19. Medidas generales adoptadas y uso de TICs en procesos judiciales. Disponible en: <http://scm.oas.org/pdfs/2020/CP42372TCEJACOV19.pdf> (01/10/2020).

²⁸ Ver: http://www.china.org.cn/china/Off_the_Wire/2020-03/10/content_75796760.htm (28/09/2020)

RESPUESTAS JUDICIALES DENTRO DE AMÉRICA LATINA

En lo que se refiere a Latinoamérica, Mauricio García Mejía, del Banco Interamericano de Desarrollo, indica que “[l]a pandemia llegó a América Latina en medio de una coyuntura de modernización en los poderes judiciales”.²⁹ En este contexto, de acuerdo con el autor, hubo tres tipos de respuestas ante la propagación del virus en la región.

Primero, “tele-audiencias” (audiencias virtuales) de acuerdo con la información provista por el BID, tanto Chile, Costa Rica como Ecuador, tomaron medidas para adaptar el sistema judicial al ámbito virtual. Los tres Estados habían establecido juicios orales con anterioridad, lo cual facilitó el traslado a las audiencias virtuales. Además, en ciertos casos (aunque limitados) celebraban audiencias remotas antes de la pandemia – como para el caso de personas privadas de su libertad –. En este contexto, Chile, Costa Rica y Ecuador autorizaron la realización de audiencias de carácter completamente virtual. De acuerdo con el informe, estas “tele-audiencias” poseen reglas claras en cuanto a la identificación de las personas participantes. A ello se le suman protocolos para los casos en que la conexión a internet falle y reglas sobre transparencia que llegan a ser todavía más exigentes que en las audiencias presenciales.

Segundo, “Justicia presencial, pero guardando las distancias” un ejemplo de esta respuesta ante la pandemia es Uruguay. El Estado uruguayo optó por continuar con los procesos de forma presencial, para lo cual se estableció un protocolo sanitario con el objetivo de evitar la propagación del virus. De este modo, se asignaron turnos de forma más espaciada y se hicieron virtuales ciertos trámites para evitar la conglomeración de personas en las oficinas.

Tercero, “Tele-justicia escrita” de conformidad con los datos publicados por el BID, “Argentina es uno de los países que ha dado un fuerte impulso a lo digital a partir de la pandemia”.³⁰ Al encontrarse la oralidad judicial en un estadio inicial – a diferencia de otros países como Chile – se decidió avanzar con el uso de expedientes electrónicos, firmas digitales de jueces y juezas, y documentos firmados de forma digital por las partes. Por otro lado, nos encontramos con el caso peruano. En Perú no se ha avanzado aún con la oralidad de los procesos ni con los expedientes digitales. Ante tales dificultades, el Estado tomó acciones de carácter urgente con la finalidad de que el sistema judicial siga en funcionamiento. Entre los ejemplos mencionados se encuentra el de la Corte Superior Nacional de Justicia Penal Especializada. Dicho tribunal estableció que las/os jueces deben buscar los expedientes en sus despachos días específicos de la semana, de forma obligatoria. De este modo, para garantizar la seguridad de los documentos, se habilitó una mesa virtual y correos electrónicos para las partes.

En líneas generales las medidas adoptadas por los Poderes Judiciales de la región han ido cambiando con el tiempo, marcando una tendencia a la normalización del servicio de justicia, pero sin necesariamente reforzar el sistema de justicia mediante la contratación adicional de personal o partidas presupuestarias.³¹ La única área en donde se tomaron medidas para reforzar la provisión del servicio fue en políticas de género en donde se fortalecieron las políticas preexistentes aumentando la asistencia legal y los canales de denuncia. Un aspecto importante a destacar es que, en base a un relevamiento de 17 Poderes Judiciales de la región, 15 de ellos pudieron modificar sus políticas relacionadas con el uso de las TIC’s tanto por haber iniciado, ampliado o profundizados los procesos existentes.³² El avance en la protocolización de dichos procesos se encuentra en marcha en la gran cantidad de los poderes judiciales encuestados, convirtiéndose en un área para la innovación judicial. Las medidas implementadas al interior de los países no se distribuyeron de forma pareja en las diferentes jurisdicciones subnacionales, especialmente en materia de distribución de TIC’s en donde se ha acentuado la brecha digital existente.

²⁹ García Mejía, M. (2020). Justicia y COVID-19: 3 formas de impartir justicia durante una pandemia. BID. Disponible en: <https://blogs.iadb.org/seguridad-ciudadana/es/justicia-y-covid-19-3-formas-de-impartir-justicia-durante-una-pandemia/> (01/10/2020). De acuerdo con el autor: “Por un lado, el uso cada vez mayor de juicios orales ha traído ganancias importantísimas en cuanto a eficiencia y celeridad. En Ecuador, por ejemplo, pasar de procesos escritos a procesos orales redujo en un 25% el tiempo de duración promedio de los juicios. Por otro lado, la introducción de la tecnología, no solo con expedientes digitales para los juicios sino también para la gestión administrativa, ha traído gran eficiencia y mayor acceso remoto a la justicia”.

³⁰ García Mejía, M. (2020). Justicia y COVID-19: 3 formas de impartir justicia durante una pandemia. BID. Disponible en: <https://blogs.iadb.org/seguridad-ciudadana/es/justicia-y-covid-19-3-formas-de-impartir-justicia-durante-una-pandemia/> (01/10/2020).

³¹ ACIJ. (2020). Acceso a la Justicia en Latinoamérica. Reporte de resultados de la encuesta sobre la situación de acceso a la justicia en contexto de pandemia, desde la perspectiva de las organizaciones y activistas. Disponible en: <https://acij.org.ar/wp-content/uploads/2020/11/version-11-11-20-Informe-Encuesta-REGIONAL-situacion-de-acceso-a-la-justicia-covid-19.docx-1.pdf>

³² Los países son: de Inglaterra y Gales, Irlanda, Italia, Escocia, Francia, Estados Unidos, China, Australia y España. Para mayor información ver: Nuffield Family Justice Observatory. (2020). Coronavirus and the family justice system. Disponible en: <https://www.nuffieldfjo.org.uk/coronavirus-family-justice-system/family-courts> (28/09/2020).

MEDIDAS ADOPTADAS EN ARGENTINA A NIVEL NACIONAL Y PROVINCIAL

En lo que respecta a la Argentina³³ las primeras acciones más relevantes adoptadas a nivel nacional estuvieron relacionadas con la suspensión de la provisión del servicio en el corto plazo para luego paulatinamente ir habilitando formas de trabajo a distancia y la reprogramación de las audiencias.³⁴ Entre las medidas adoptadas se destacan: (1) la suspensión de la normal prestación del servicio judicial a partir de la declaración de inhabilidad por parte de la Corte Suprema de Justicia de la Nación con la Acordada No. 4 y sus prórrogas;³⁵ (2) la suspensión de los plazos judiciales; (3) limitación de la atención a causas urgentes; (3) atención presencial limitada a través de turnos judiciales sólo para aquellos/as magistrados/as que no se encuentren en grupos de riesgo (Acordada No. 6); (4) Teletrabajo de magistrados/as, funcionarios/as y empleados/as, a menos que fueran llamados a cumplir con la guardia judicial; (5) realización de audiencias virtuales; y (6) adopción de medidas judiciales de protección general para casos de violencia de género, de acuerdo a las cuales se prorrogaron todas las medidas cautelares que se encontraban dictadas a favor de las víctimas; entre otras.

Debido al carácter federal de Argentina, han existido diversas medidas adoptadas por parte de cada uno de los Poderes Judiciales provinciales siendo algunas de ellas más novedosas.³⁶ La labor de las provincias de Neuquén, Córdoba, Río Negro, Mendoza y Tucumán se destacan debido a la elaboración de protocolos para la celebración de audiencias virtuales. Por ejemplo, en la provincia de Neuquén se adoptaron medidas como: creación de un protocolo para poder aprobar las audiencias de ratificación de acuerdos (Decreto No. 185), un “sistema de atención tele presencial e interdisciplinaria durante la emergencia sanitaria” en el marco de la Oficina de Violencia (Decreto No. 180) y un protocolo de audiencias penales remotas.³⁷ En el caso de la provincia de Río Negro, el Superior Tribunal de Justicia permitió la realización de audiencias remotas mediante plataformas virtuales para todos los fueros judiciales (Resolución No. 138/20). En la provincia de Tucumán también se adoptó un protocolo para cuando las audiencias virtuales deban realizarse entre diferentes jurisdicciones y en la provincia de Mendoza se adoptó un plan de trabajo para el Cuerpo de Mediadores de Familia.

En lo que respecta a la justicia de la Ciudad de Buenos Aires, si bien algunos juzgados de la ciudad venían implementando - con anterioridad al COVID-19 - audiencias virtuales para ciertos tipos de caso, con la propagación del virus el uso de las videoconferencias fue adoptado para todos los procesos. Entre los beneficios observados se encuentran, por ejemplo, que se ha logrado una mayor participación del público y la posibilidad de continuar garantizando el servicio de justicia. La experiencia pionera y novedosa de justicia abierta y digital del Juzgado PC y F No. 10 representa un caso de estudio paradigmático debido al grado de innovación en las políticas que comenzaron a implementar desde fines del 2015. Los cambios implementados en materia de justicia abierta y digital dentro del Juzgado previo a la llegada de la pandemia fue un elemento decisivo para que el Juzgado pudiera continuar trabajando en momentos de aislamiento, convirtiéndose en una ventaja comparativa frente al resto de los juzgados. En la siguiente sección se analizan las diversas políticas que el Juzgado llevó a cabo antes y después de la pandemia, identificando posibles áreas de replicabilidad para el resto de los juzgados.

³³ CEJA (2020). Estado de la Justicia en América Latina bajo el COVID-19. Medidas generales adoptadas y uso de TICs en procesos judiciales. Disponible en: <http://scm.oas.org/pdfs/2020/CP42372TCEJACOV19.pdf> (01/10/2020).

³⁴ Si bien no existe a nivel nacional normativa alguna que disponga la preferencia de las audiencias reprogramadas por sobre las posteriores, las provincias establecieron ciertas medidas, planteando soluciones muy diferentes. Por ejemplo, en Entre Ríos, las audiencias suspendidas en el fuero penal sobre prisiones preventivas deben ser intercaladas en la agenda de la Oficina Gestión de Audiencias. Por su parte, Neuquén determinó que las audiencias suspendidas deben ser reprogramadas para cuando exista disponibilidad, sin brindarle prioridad alguna. La Provincia de Buenos Aires, en cambio, estableció de forma expresa que la reprogramación tiene prioridad por sobre las demás audiencias. <http://scm.oas.org/pdfs/2020/CP42372TCEJACOV19.pdf>

³⁵ Para ver la Acordada No. 4: <https://www.cij.gov.ar/nota-36967-Acordada-4-2020-de-la-Corte-Suprema-de-Justicia-de-la-Naci-n.html> (01/10/2020).

³⁶ Para una recopilación de experiencias subnacionales ver CEJA (2020). Estado de la Justicia en América Latina bajo el COVID-19. Medidas generales adoptadas y uso de TICs en procesos judiciales. Disponible en: <http://scm.oas.org/pdfs/2020/CP42372TCEJACOV19.pdf> (01/10/2020). Ju.Fe.Jus (2020). Covid-19. Desafío de las Justicias Provinciales: <http://refejar.jufejus.org.ar/www.jufejus.org.ar/index.php/jufejus/948-covid-19>

³⁷ De acuerdo al estudio elaborado por el protocolo de audiencias penales remotas es instrumento relevante ya que por un lado describe los pormenores técnicos de las audiencias y el proceso, y, por el otro, especifica las formas de actuación, condiciones, responsabilidades y acciones concretas que se desarrollan en este tipo de audiencias.



3

EXPERIENCIA DE JUSTICIA ABIERTA Y DIGITAL EN EL JUZGADO PC Y F NO. 10

Las políticas de innovación judicial del Juzgado PC y F No. 10 se inscriben dentro de la agenda de justicia abierta liderada dentro del Poder Judicial de CABA por la Secretaría de Planificación del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y, en un contexto más amplio, dentro de la estrategia de Gobierno Abierto promovida por el Poder Ejecutivo de la Ciudad en el marco de su participación en el programa de gobiernos locales de la Alianza para el Gobierno Abierto.³⁸ El Plan de Justicia Abierta en la CABA fue aprobado en el 2013 por el Consejo de la Magistratura de la ciudad y dio origen a una serie de reformas que devinieron en un proceso de paulatina transformación de una justicia electrónica a una justicia digital y abierta (ver Recuadro 3). La justicia porteña ha logrado avances significativos en materia de justicia abierta pero aún hay diversas áreas donde profundizar cambios y mejoras. La reciente aprobación de la creación de Plan Anual de Justicia Abierta del Consejo de la Magistratura de la CABA (Resolución 233/2020) se convierte en la herramienta ideal para poder elaborar políticas y planes de acción tendientes a consolidar los principios de justicia abierta en la ciudad de forma institucionalizada y centralizada.

La emergencia sanitaria permitió visibilizar de forma clara y precisa buenas prácticas desarrolladas dentro del Consejo de la Magistratura en materia de justicia digital y abierta, como por ejemplo la reciente creación del **Laboratorio de Justicia Abierta e Innovación (JusLab)**. El JusLab depende de la Secretaría de Planificación y paulatinamente ha comenzado a cobrar un rol más importante en la escena de innovación de políticas judiciales y de transparencia en la justicia porteña.

Otra de las iniciativas en materia de innovación judicial que cobraron visibilidad y relevancia a raíz de la pandemia fue el Sistema de Expediente Judicial Electrónico (EJE) implementado a fines del 2016. La incorporación de EJE a la justicia porteña implicó el comienzo de la despapelización y digitalización del Poder Judicial facilitando el uso de herramientas digitales como las firmas digitales y las notificaciones electrónicas y la visualización del expediente electrónico en formato PDF.³⁹ El sistema EJE tiene por objetivo eliminar el expediente en soporte papel proponiendo un cambio en el proceso judicial a través del uso de las tecnologías. La correcta implementación del sistema permite agilizar el proceso, reducir costos operativos y la duplicidad de tareas. Si bien el Consejo de la Magistratura estableció en el 2017 la obligatoriedad de sistema EJE, su implementación no fue homogénea en los juzgados de la ciudad.

³⁸ Ver Fernández Alejandro (2019) La "fase" digital en tiempos de justicia abierta. Heller Mariano (coord.) Justicia Abierta. JusBaires Editorial: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

³⁹ Para mayor detalle en la transformación digital de la justicia porteña ver: Fernández Alejandro (2019) La "fase" digital en tiempos de justicia abierta. Heller Mariano (coord.) Justicia Abierta. JusBaires Editorial: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

RECUADRO 3: JUSTICIA ABIERTA Y JUSTICIA DIGITAL EN LA CABA

El 27 de Noviembre del 2013 el Consejo de la Magistratura de la CABA aprobó el “Plan de Gobierno Abierto del Poder Judicial” (Resolución No. 219/2013) con el fin de establecer mecanismos para garantizar mayor transparencia, permitir el acceso total a la información y fortalecer canales de participación ciudadana (art. 1). La Secretaría de Planificación (dependiente del Centro de Planificación Estratégica) fue la encargada de desarrollar e implementar el plan de acción y para tales fines se creó la Oficina de Gobierno Abierto (JusBaires Abierto). El plan presentó acciones concretas en materia de transparencia y publicidad de los actos dentro de las áreas administrativa y jurisdiccional, así como también la creación de un portal de internet propio (www.jusbairesabierto.gob.ar). Si bien la página oficial del Consejo de la Magistratura contaba con información el plan de acción, el plan permitió sistematizar las acciones realizadas bajo el marco de los principios de gobierno abierto y agregar valor a los datos publicados. A fines del 2016 se puso en marcha el Sistema de Expediente Judicial Electrónico (EJE) en la justicia porteña, dando inicio a la transformación de una justicia electrónica a una justicia digital. El sistema EJE fue implementado por la Dirección General de Informática y Tecnología del Consejo de la Magistratura y en el 2017 se estableció la obligatoriedad de su uso para todo el ámbito jurisdiccional del Poder Judicial de la Ciudad con excepción del Tribunal Superior de Justicia y el Ministerio Público (Resolución No. 42/2017).

Fuente: Heller Mariano (coord.) (2019). Justicia Abierta. JusBaires Editorial: Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Plan de Acción de Justicia Abierta se encuentra disponible en: <https://jusbairesabierto.gob.ar/1-plan-de-gobierno-abierto-del-poder-judicial-de-la-ciudad-autonoma-de-buenos-aires/>

La disparidad en la utilización del software al interior de los juzgados quedó al descubierto durante los primeros meses de la emergencia sanitaria en donde aquellos juzgados que contaban con sus expedientes digitalizados (como el Juzgado PC y F No. 10) no vieron afectada sustancialmente su labor, mientras que aquellos juzgados que no habían implementado de forma sistemática la digitalización de los expedientes experimentaron retrasos. La disparidad en la penetración del expediente electrónico al interior de los juzgados llevó a que el 21 de octubre del 2020 la Cámara de Apelaciones en lo Contencioso Administrativo, Tributario y de Relaciones de Consumo de la ciudad ofreciera servicios de digitalización de expedientes judiciales a sus 24 juzgados de primera instancia (Oficio SAGyP No.8/2020). Esta iniciativa, motorizada por el tribunal de alzada, da cuenta de la relevancia que ha adquirido la digitalización de los expedientes dentro de su fuero (y en la administración en general) y la voluntad por acelerar los procesos para los juzgados con mayor rezago en la despapelización. La iniciativa propuesta por la Cámaras de Apelaciones también da una señal clara que hay actores judiciales con voluntad por adherirse al proceso de digitalización y por sostener en el tiempo la gestión digital judicial. En sintonía con dicha acción el Consejo de la Magistratura de la CABA mediante resolución 230/2020 del 11 de Noviembre del 2020 propone la creación de un Protocolo para la Digitalización de Expedientes Judiciales para poder efectivizar la digitalización de los expedientes dentro de la justicia porteña.

LA CULTURA JUDICIAL EN RED DEL JUZGADO CPYF NO. 10

El Juzgado PC y F No. 10 es uno de los 31 juzgados de primera instancia ubicados en la CABA. La Cámara de Apelaciones en lo PC y F constituye el tribunal de alzada de las resoluciones dispuestas por cada uno de los juzgados de primera instancia. El Juzgado PC y F No. 10 comienza a funcionar en febrero del 2004 con la ampliación de juzgados de primera instancia en la ciudad. El juzgado opera en las zonas oeste y sur de la ciudad⁴⁰, abarcando la mitad del territorio y de la población de la ciudad. El juzgado tiene competencia sobre los delitos establecidos en el Código Penal que han sido transferidos a la Ciudad de Buenos Aires (Leyes No. 25.752, 26.357 26.702)⁴¹ y sobre los actos contravencionales -como los relacionados con la convivencia entre vecinos- y faltas -que suelen ser violaciones a normas que regulan la actividad comercial y de tránsito. A comienzos del 2015 el Dr. Pablo Cruz Casas es designado juez y llega al tribunal con conocimiento sobre iniciativas de innovación en la gestión judicial adquiridas en su experiencia previa, entre otras como Administrador General del Poder Judicial de la CABA (2008-2011) y Secretario de Innovación del Consejo de la Magistratura de la CABA (2011-2015). La formación en el campo del derecho y la experiencia laboral previa impactaron de forma sustantiva en la metodología de trabajo al interior del juzgado y, consecuentemente, en la cultural judicial de su equipo.

Actualmente, en el juzgado trabajan 11 personas junto al juez, dos personas mas que en el 2015 (recientemente fueron agregadas una Secretaria y una Prosecretaría Coadyuvante). Mas de la mitad de la planta del juzgado son mujeres y el rango etario promedio es de 30 a 40 años aproximadamente. El organigrama general del juzgado responde, a primera vista, a la estructura clásica verticalista judicial (ver Figura 1) pero los valores y la cultura de trabajo horizontal y colaborativo genera una impronta de trabajo en red descentralizada, generando un diferencial significativo. Una de las particularidades del Juzgado PC y F No.10 es que durante el 2015 y 2017 se produjeron varios recambios en diversos cargos. Si bien los recambios al interior de los juzgados pueden afectar la dinámica y los tiempos de trabajo, en este caso los recambios tuvieron efectos positivos ya que permitió consolidar la filosofía de trabajo no afectando la dinámica laboral que se estaba gestando. El liderazgo al interior del juzgado permitió mantener la agenda de trabajo y que no se vio afectada o dilatada por las vacantes.

Figura 1: Estructura general del Juzgado PC y F No.10 en el 2020

Fuente: elaboración propia



⁴⁰ Zona SUR son las comunas 4,8,9 y Zona Oeste son las comunas 5, 6, 7, 10 y 11.

⁴¹ Delitos transferidos por las Leyes 25.752 y 26.357: lesiones, duelo, abuso de armas, violación de domicilio, incendio y otros estragos, tenencia, portación y provisión de armas de guerra, impedimento u obstrucción de contacto, penalización de actos discriminatorios, delitos y contravenciones en el deporte y en espectáculos deportivos, delitos contra la administración pública, delitos contra la fe pública, y delitos vinculados a materia de competencia pública local.

Los valores judiciales del juzgado se encuadran dentro de los principios de justicia abierta. La labor que se realiza en el juzgado es concebida como una prestación de servicio que brindan a la ciudadanía y, por ende, deben rendir cuentas de ello. El servicio de justicia consiste en resolver conflictos de personas reales, con las cuales tienen contacto directo (presencial o virtual) por ello el trato debe ser respetuoso y claro. La provisión del servicio de justicia está centrada en necesidades concretas de los usuarios intentando garantizar un acceso amplio e irrestricto. Es por ello, que los principios de transparencia, rendición de cuentas, acceso a la justicia y eficiencia forma parte de la mentalidad de trabajo.

La metodología de trabajo no responde a la clásica estructura piramidal autónoma de los Poderes Judiciales sino a una estructura horizontal y descentralizada. Dentro del esquema de clasificación de culturas judiciales de Ostrom et. al.,⁴² la cultura del Juzgado PC y F No. 10 se la asocia con una cultura en red (ver Recuadro 4). Aquellos jueces y miembros de tribunales que se caracterizan por la cultura en red enfatizan la creatividad por la innovación en la gestión judicial. Asimismo, hay una fuerte impronta por rendir cuenta de sus acciones y por la búsqueda de establecer alianzas y consensos con otros actores. Bajo dicha estructura de trabajo prima la solidaridad y sociabilidad de sus miembros y acciones. Este tipo de cultura judicial es compatible con los principios de justicia abierta y digital permitiendo la incorporación de dichas políticas a las labores cotidianas.

La dinámica de trabajo al interior del juzgado es fuertemente colaborativa dado que una práctica habitual es trabajar en equipo. Por ejemplo, en los inicios de la digitalización de los expedientes varios de los miembros del juzgado colaboraron con dicha tarea haciendo que no recayera exclusivamente en las personas de la mesa de entrada. La interacción constante entre los miembros genera un vínculo de trabajo sólido y sostenido en el tiempo. Una práctica habitual del juzgado -antes de la pandemia- son los almuerzos en donde el equipo se reúne a discutir temas relacionados con el trabajo, como por ejemplo reformas normativas, particularidades de algún caso, coyuntura laboral entre otras. En estos espacios de interacción es donde surgen propuestas e ideas de innovación en la gestión que luego son testeadas. La proactividad y la posibilidad que cada uno de los miembros pudiera generar ideas innovadoras para mejorar la labor del tribunal genera prácticas solidarias de trabajo y refuerza el compromiso y vínculo laboral de los miembros del tribunal ya que sus miembros se sienten valorados y escuchados por sus pares.

RECUADRO 4. CULTURAS JUDICIALES

Según Ostrom et. al la cultura judicial de los tribunales tiene una injerencia directa en garantizar el éxito o fracaso de las políticas de justicia digital. Esto se debe a que determinadas culturas judiciales entran en conflicto con los preceptos básicos en los cuales se sustentan las iniciativas de justicia digital. Los autores identifican cuatro tipos de culturas judiciales: (1) comunal, (2) en red, (3) autónoma, y (4) jerárquica. En la cultura comunal los jueces y el staff trabajan de forma colectiva estableciendo reglas y metas acordadas colectivamente, se flexibilizan los procedimientos y no hay una línea firme en la autoridad. En la cultura de red, se enfatiza el trabajo colaborativo buscando la innovación y rendir cuentas de sus acciones. En la cultura autónoma cada juez tiene autonomía y discreción en su accionar dificultando las acciones coordinadas al interior y al exterior del tribunal. La cultura jerárquica se caracteriza por establecer reglas y procedimientos estandarizados que les permita cumplir objetivos y metas claras con el fin de buscar la eficiencia en la provisión del servicio. La cultura autónoma (dominante en la mayoría de los sistemas) es la mas problemática para implementar políticas de justicia digital dado que entra en conflicto con la capacidad de aplicar el proceso de forma estandarizada. Las otras tres culturas (comunal, en red y jerárquica) tiene una fuerte potencialidad para el desarrollo de la justicia digital ya que se anclan en la colaboración y unidad de trabajo al interior del tribunal.

Fuente: Ostrom Brian J., Charles W. Ostrom Jr., Roger A. Hanson, y Matthew Kleiman (2007). Trial Courts as Organizations. Temple University Press: Filadefia, PA.

⁴² Ostrom Brian J., Charles W. Ostrom Jr., Roger A. Hanson, y Matthew Kleiman (2007). Trial Courts as Organizations. Temple University Press: Filadefia, PA.

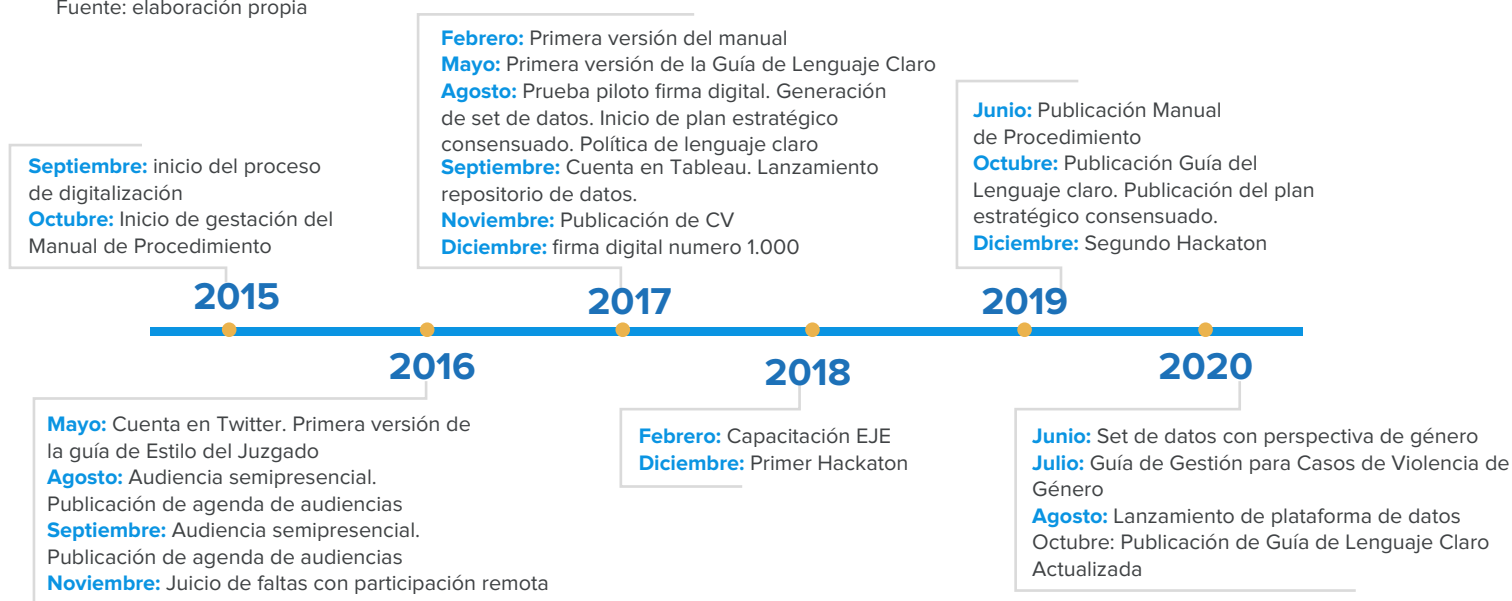
La cultura judicial en red del juzgado se diferencia de la cultura judicial jerárquica y autónoma presente en la gran mayoría del poder judicial. A los fines de implementación de políticas de innovación en el área digital, la cultura jerárquica, a diferencia de la cultura autónoma, no presenta grandes obstáculos. La cultura jerárquica judicial se ancla fuertemente en la importancia de las reglas y procedimientos por lo cual las estructuras de trabajo suelen estar aceitadas y coordinadas. Según Ostrom et. al. este tipo de cultura judicial fuertemente verticalista no suele presentar grandes obstáculos en la implementación de políticas de innovación siempre y cuando dichas políticas sean institucionalizadas. Esta observación se sostiene con la experiencia de algunos juzgados de la ciudad en donde existe una fuerte cultura jerárquica, pero que a raíz de la pandemia y la digitalización de la justicia, se vieron obligados a adaptarse a la nueva modalidad de trabajo realizándolo en tiempo y forma.⁴³ En lo que respecta a la cultura judicial autónoma, la implementación de políticas de innovación digital suele ser problemática debido a la autonomía y la falta de estrategias de coordinación. La autogestión presente en la cultura autónoma torna problemática la adopción de políticas de innovación ya que requiere que los tribunales comiencen a estar interconectados y adopten reglas compartidas por el resto de los tribunales. Ostrom et. al. sostienen que la cultura judicial autónoma es la más difícil de poder abordar al momento de innovación judicial debido a la fuerte resistencia y choque cultural.

POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN EN MATERIA DE JUSTICIA ABIERTA DENTRO DEL JUZGADO

Las políticas y prácticas que desarrolló el Juzgado PC y F No. 10 antes y después de la pandemia se inscriben en su gran mayoría dentro de los principios de justicia abierta. Es importante destacar que el Juzgado ha sido el primero dentro de la justicia porteña en implementar políticas de justicia abierta e innovación judicial y es por ello que se convierte en un caso de estudio referente en el tema. Por ejemplo, el proceso de despapelización que comenzó a fines del 2015 (pioneros dentro de la ciudad) y que para los inicios de la pandemia ya se encontraba completamente finalizado generó una ventaja comparativa frente al resto de los juzgados que estaban comenzando a despapelizar y tuvieron que acudir al juzgado a escanear expedientes para poder trabajar en los casos. En esta sección se hace un recorrido de las acciones realizadas analizando la: racionalidad, utilidad, impacto y factibilidad en la replicabilidad de las mismas. La replicabilidad es analizada más allá del fuero en cuestión y es pensada de forma transversal para todos los fueros y jurisdicciones. En la Figura 2 se sistematiza de forma cronológica las principales acciones realizadas por el equipo del juzgado desde el 2015 hasta la actualidad. Al finalizar la sección la Tabla 1 presenta una sistematización de los aspectos centrales de las acciones analizadas.

Figura 2: Cronología de acciones y políticas de justicia abierta del Juzgado PC y F No. 10

Fuente: elaboración propia



⁴³ Entrevista a informante clave (Jueves 22 de Octubre 2020). La persona entrevistada estuvo trabajando unos meses durante la pandemia en un juzgado de la ciudad con una cultura jerárquica y sus observaciones respecto al proceso de adaptación a la digitalización de los expedientes por parte de los miembros del juzgado fue similar al argumento de Ostrom et. al. "los miembros del juzgado se adaptaron sorprendentemente bien".

1. DIGITALIZACIÓN DE LOS EXPEDIENTES

Una de las primeras iniciativas dentro del juzgado y pionera dentro de la justicia porteña fue la despapelización de los expedientes. La necesidad por digitalizar los expedientes fue el puntapié inicial en el largo recorrido por modernizar la gestión judicial y volver más eficiente la labor del juzgado. A raíz de esta primera iniciativa se motorizaron el resto de las acciones que acontecieron en los siguientes años.

Durante el 2015 el juzgado comienza con el proceso de escaneo de los expedientes, para aquel entonces no era una práctica habitual en la justicia porteña pero sí internacionalmente. En la digitalización de los expedientes participaron todos los miembros del juzgado pero las personas de la mesa de entrada tuvieron un rol protagónico. En los comienzos, el proceso de escaneo de los expedientes llevaba aproximadamente tres horas de trabajo por día y en un año aproximadamente se pudo escanear regularizar la situación.⁴⁴ El proceso de digitalización constaba de cuatro etapas: (1) escanear del documento, (2) guardar el escaneo en una carpeta, (3) nombrar el archivo escaneado y (4) validar que se haya escaneado correctamente el expediente. Si bien el juzgado contaba con un escáner, la tarea se vio facilitada cuando recibieron un escáner multifunción que permitió escanear las hojas a una mayor velocidad. A lo largo del proceso el equipo de trabajo del juzgado tuvo que aprender habilidades para poder manipular documentos en formato digital. Para la despapelización se necesitó de un escaner y de conocimientos básicos de programas para escanear, guardar y manipular archivos en la nube. En los comienzos, el juzgado contaba con un escaner básico al cual luego se lo complementó con un escaner multifunción que permitió acelerar los procesos de escaneo. Cuando el Consejo de la Magistratura de la CABA establece el uso obligatorio del Sistema EJE, el juzgado ya se encontraba en condiciones óptimas para afrontar dichos cambios sin afectar la estructura y dinámica de trabajo existente.

IMPACTO:

Si bien la modernización de la justicia va mas allá del proceso de despapelización, esta primera iniciativa tuvo un alto impacto para el funcionamiento del juzgado debido a la externalidad positiva que generaba hacia el interior del juzgado. La despapelización permitió reducir tiempos en la gestión, eliminar la duplicidad de tareas, generar indicadores de desempeño, identificar áreas de mejora, y conocer el funcionamiento del juzgado.

El impacto tuvo mayor visibilidad durante la pandemia ya que con el aislamiento obligatorio de los primeros meses, el juzgado pudo continuar trabajando debido a que ya contaban con todos los casos en formato digital. Ninguno de sus miembros tuvo que acudir al juzgado en búsqueda de información de algún expediente ya que todo el material se encontraba en formato digital. Esto fue una ventaja comparativa, en relación con la gran mayoría de los juzgados que si se vieron afectados en el trabajo y algunos de sus miembros tuvieron que acudir a los juzgados a digitalizar los expedientes para poder trabajar.

La digitalización también generó externalidades positivas en otras dos áreas. Una de ellas fue la posibilidad de crear un set de datos a partir de la información que se encontraba escaneada y poder generar información detallada y accesible a la ciudadanía sobre los tipos de casos que se resuelven en el juzgado (a continuación, se detalla esta iniciativa). Una segunda externalidad positiva de la digitalización de los expedientes es en el impacto ambiental reduciendo la cantidad de papel y de tinta utilizada. En base a estimaciones realizadas por el juzgado, durante el 2015 se utilizaron un total de 100 resmas (50.000 hojas de papel) pero a raíz de la despapelización dicha cantidad de papel se redujo drásticamente en los años subsiguientes (ver Gráfico 1). Según las proyecciones realizadas por el juzgado la digitalización durante el 2016, 2017 y 2018 redujo el consumo de resmas en un 50% aproximadamente permitiendo ahorrar 150 resmas (75.000 hojas) en los tres años, lo que equivaldría a un total 10 árboles.⁴⁵ La reducción en la cantidad de hojas a imprimir también se traduce en menos toners lo que aproximadamente equivaldrían a 37 toners menos para los tres años.⁴⁶

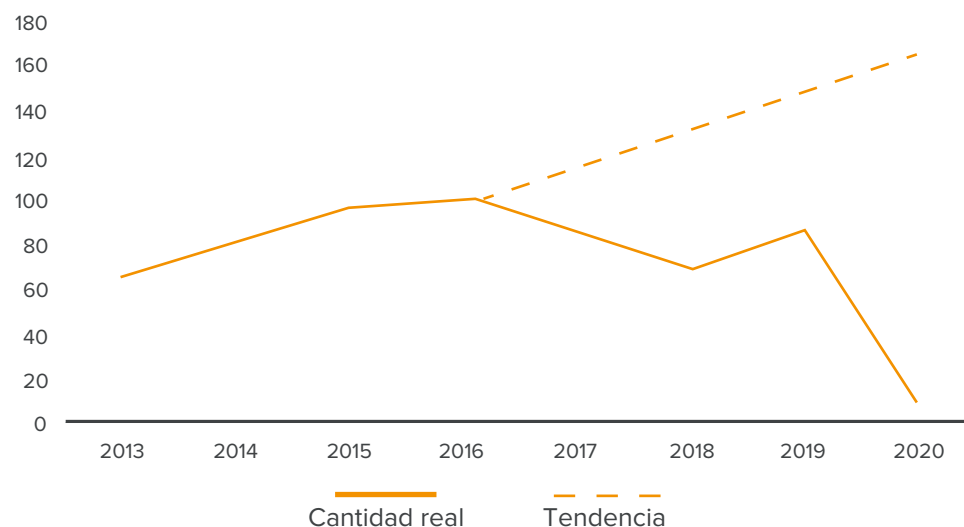
⁴⁴ Cálculo aproximado provisto por una de las personas entrevistadas Martes 6 de Octubre 2020.

⁴⁵ Se estima que 16 resmas de papel equivalen a un árbol.

⁴⁶ Se estima que un toner puede imprimir 2.000 hojas aproximadamente.

Gráfico 1: Cantidad de resmas de papel usadas vs cantidad de resmas de papel proyectadas

Fuente: preguntar juzgado



REPLICABILIDAD:

Con la llegada de la emergencia sanitaria y el aislamiento social, preventivo y obligatorio los juzgados porteños comenzaron a migrar a formato digital los expedientes. En la actualidad los expedientes ya ingresan en formato digital con lo cual el desafío que enfrentan los juzgados es en poder digitalizar las causas abiertas y en garantizar su continuidad a lo largo del tiempo (una vez que el aislamiento termine). La gran mayoría de los juzgados PC y F de la ciudad ya cuentan con un alto porcentaje de los expedientes digitalizados mientras que los juzgados contencioso administrativo, tributario y relaciones de consumo están aún trabajando en dicha tarea (es por eso que la Cámara ofreció servicio de apoyo para dicha actividad). La reciente resolución del Consejo de la Magistratura de la CABA (RCM No. 233/2020) tiene el potencial de facilitar la replicabilidad de la digitalización de todos los expedientes de los juzgados porteños.

2. PUBLICACIÓN DE RESOLUCIONES Y SENTENCIAS

En agosto del 2016 el Juzgado PC y F No. 10 fue el primero en publicar en formato abierto las resoluciones y sentencias del tribunal. Si bien dentro del reglamento del Consejo de la Magistratura, los juzgados se encuentran obligados a tener disponible para acceso público el Libro o Protocolo de Registro de Sentencias (un libro que contiene todas las resoluciones) en la práctica dicho material no suele ser consultado por la ciudadanía. A fines de maximizar y potencializar la divulgación de las resoluciones y sentencias del tribunal (y dar cumplimiento a la Ley de Acceso de Información Pública No. 104), los miembros del juzgado decidieron publicar dicho material a través de la red social de Twitter para llegar a una audiencia más amplia. La publicación de las resoluciones y sentencia es anonimizada para proteger la privacidad y datos de las personas involucradas. En los comienzos las resoluciones eran compartidas en formato PDF pero al poco tiempo fueron compartidas en formato ODT para cumplir con los requisitos de formato abierto.

La publicación de las resoluciones y sentencias es una iniciativa eficiente y eficaz de transparentar la labor del juzgado y acercarla a la ciudadanía. Constituye un mecanismo que promueve la rendición de cuentas y permite que la sociedad pueda conocer el razonamiento de los jueces y juezas de los tribunales. Asimismo, la publicación de las resoluciones constituye una información importante, ya que pone de relieve la filosofía del equipo de trabajo del Juzgado y eso puede resultar atractivo para aspirantes a ingresar o reubicarse dentro del poder judicial de la CABA.

IMPACTO:

La divulgación masiva de las resoluciones y sentencias tuvo un impacto claro y contundente en transparentar la labor del juzgado y facilitar el acceso a la información. Previo a la utilización de las redes sociales el ciudadano podía acceder a las resoluciones del juzgado dirigiéndose personalmente a las instalaciones y consultando el “Libro de Protocolo de Registro de Sentencias”⁴⁷ en la mesa de entrada. En base a entrevistas realizadas con el personal del juzgado, hasta antes del 2016 dicha práctica no era habitual entre los ciudadanos. En los más de 20 años de experiencia judicial de algunos de los miembros del tribunal, sólo se recuerda un único caso de solicitud de acceso al “Libro de Protocolo de Registro de Sentencias”. A raíz de la creación de la cuenta en Twitter el juzgado pudo mejorar los canales de divulgación de sus sentencias (más información sobre el impacto del juzgado en twitter ver la sección 7 “Redes Sociales”).

REPLICABILIDAD:

La posibilidad para replicar esta iniciativa se enfrenta con dos desafíos. Por un lado, el proceso de publicación y divulgación de las sentencias y resoluciones conlleva el proceso de anonimizar los datos personales de las personas involucradas. En los comienzos la anonimización fue un proceso artesanal⁴⁸ que insumía tiempo para luego convertirse en un proceso con mayor nivel de automatización. Una vez superados, medianamente, los problemas técnicos para la protección de los datos personales, surge el dilema sobre qué información debe ser anonimizada. En la actualidad existen diferentes criterios entre los juzgados sobre qué información debe ser anonimizada. Los desafíos técnicos y filosóficos relacionados con el proceso de anonimización deben ser considerados al momento de replicar esta iniciativa y sería recomendable establecer un protocolo para unificar prácticas y usos. En el 2003 se establecieron las Reglas de Heredia,⁴⁹ reglas mínimas para la difusión de información judicial en internet estableciendo lineamientos para la anonimización.

Otro de los aspectos a considerar es qué tipo de resoluciones se van a publicar. Actualmente los juzgados que publican de forma sistemática sus resoluciones no comparten el mismo criterio. Por ejemplo, el Juzgado PC y F No. 10 publica las resoluciones intermedias, mientras que otros no lo hacen. Esta diferencia en el criterio adoptado debe ser saldada ya que tiene efectos importantes no solo sobre la carga de trabajo y la comparabilidad de los datos generados entre los juzgados, sino también sobre la accesibilidad a información pública y la rendición de cuentas. En este contexto, las Secretaría de Innovación y de Planificación, y los consejeros representantes del estamento de jueces, pueden actuar como actor clave en dicho proceso liderando la creación de un protocolo que uniformice las prácticas o contenga lineamiento mínimos y/o recomendaciones, y por su parte la Dirección General de Informática y Tecnología puede aportar en la misma línea para los aspectos técnicos del proceso de anonimización.

3. DIFUSIÓN DE LA AGENDA DE AUDIENCIAS Y REALIZACIÓN DE AUDIENCIAS VIRTUALES

El proceso de apertura y transparencia de las audiencias se relaciona con la importancia que los abogados dan a los principios de oralidad y de intermediación, los cuales se materializan durante la celebración de las audiencias.⁵⁰ La posibilidad que la ciudadanía presencie una audiencia permite transparentar la labor del juez de forma directa y sin intermediación habilitando la vinculación más estrecha con potenciales usuarios del servicio. Para dicho fin, desde septiembre del 2016 el Juzgado fue el primero en publicar la agenda diaria de las audiencias invitando a la ciudadanía a participar de ellas.

⁴⁷ Casas Pablo, Yasmin Quiroga y Antonela Mandolesi (2019). Redes sociales y justiciar abierta: el caso del Juzgado No. 10 de la Ciudad de Buenos Aires. Elena Sandra (coord.) Justicia Abierta: aportes para una agenda en construcción. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación, Ciudad de Buenos Aires.

⁴⁸ Las primeras experiencias para eliminar los datos personales de las sentencias y resoluciones consistía en utilizar corrector de lápiz (como liquid paper) para eliminar los datos personales y una vez anonimizado se escaneaba.

⁴⁹ Las reglas de Heredia son recomendaciones aprobadas durante el Seminario Internet y Sistema Judicial realizado en la ciudad de Heredia (Costa Rica), el 8 y 9 de julio de 2003. Participaron los poderes judiciales, organizaciones de la sociedad civil y académicos de Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, México, República Dominicana y Uruguay. Disponible en: <http://www.ijusticia.edu.ar/heredia/docs.htm>

⁵⁰ Casas Pablo, Yasmin Quiroga y Antonela Mandolesi (2019). Redes sociales y justiciar abierta: el caso del Juzgado No. 10 de la Ciudad de Buenos Aires. Elena Sandra (coord.) Justicia Abierta: aportes para una agenda en construcción. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación, Ciudad de Buenos Aires.

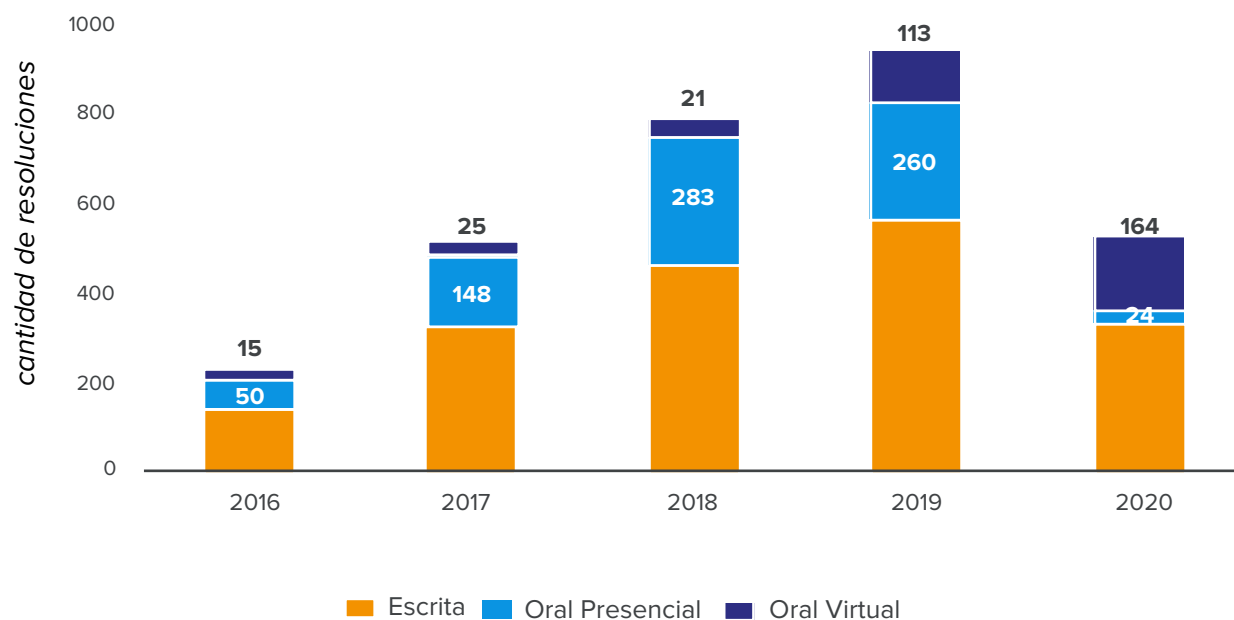
Con la llegada de la emergencia sanitaria las audiencias pasaron a ser virtuales facilitando la participación ciudadana ya que se eliminan potenciales barreras de acceso físico al lugar. La virtualidad facilita que personas de diferentes puntos de la ciudad (o país) puedan acceder a participar de una audiencia sin incurrir en costos económicos por el traslado o de accesibilidad física en casos de discapacidad.

IMPACTO:

Desde el 2016 la cantidad de resoluciones orales (audiencias), tanto presenciales como virtuales, aumentaron de forma sostenida en el tiempo (ver Gráfico 2). Si bien en los comienzos fue difícil la realización de audiencias virtuales, para el 2019 las resoluciones virtuales lograron una gran adhesión. Las audiencias virtuales previo a la pandemia eran importantes ya que facilitaban el acceso a la participación a personas con discapacidad o privadas de su libertad. La virtualidad en estos casos permitió tener un contacto mas frecuente con los implicados y reducir los costos y tiempos de traslados. Para las personas privadas de su libertad, la virtualidad también redujo problemas de seguridad dado que ya no se iban a realizar traslados desde el servicio penitenciario al juzgado. Desde la declaración del aislamiento por el COVID la totalidad de las audiencias migraron a la virtualidad (de las 164 videoaudiencias solo 17 de ellas ocurrieron previo al aislamiento). El Gráfico 3 revela el incremento sostenido de la oralidad de las audiencias en el tiempo.

Gráfico 2: Cantidad de resoluciones escritas y orales

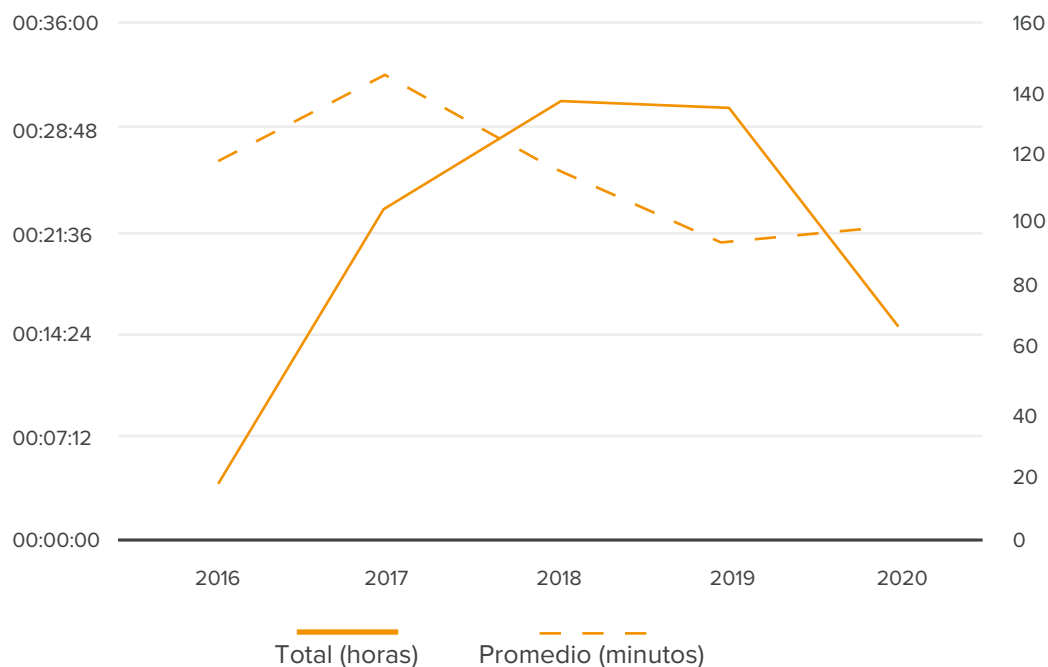
Fuente: set de datos abiertos del JPCyF Nro 10



Otro dato interesante es la duración promedio que han tenido las audiencias orales (ver Gráfico 3). En el 2016 el juzgado destinó un total de 19 horas a las audiencias, durando en promedio cada una de ellas 26 minutos, para el 2019 el juzgado empleó un total de 135 horas en el año durando cada una de ellas en promedio 21 minutos. La duración promedio de las audiencias no ha variado sustancialmente de año a año, pero si el total de horas que el juzgado destinó a dicha forma de resolución de los casos. Estos indicadores se corroboran con la vocación del juzgado por promover la oralidad dentro de su gestión.

Gráfico 3 Tiempo promedio de audiencias orales

Fuente: set de datos abiertos del JPCyF Nro 10



La realización de audiencias virtuales previo a la pandemia permitió que el equipo del juzgado tuviera conocimientos sobre dicha práctica y que pudieran utilizarla rápidamente desde los inicios de la pandemia. Dicha expertis adquirida previamente, sumada al hecho de contar con la digitalización total de los expedientes garantizó el completo funcionamiento del juzgado permitiendo afrontar la pandemia desde una posición privilegiada a diferencia de otros juzgados. Las ventajas y externalidades positivas de la justicia abierta y digital quedaron claramente expuestas tanto para las personas dentro del juzgado como para las personas de otros juzgados que se encontraban en otras etapas de digitalización y virtualidad.

REPLICABILIDAD:

La difusión de la agenda de las audiencias de los juzgados es una iniciativa que puede ser fácilmente replicable ya que no tiene costos significativos en términos económicos ni de recursos humanos. Un aspecto a considerar sería cuál es medio para publicitar dicha información y el Departamento de Prensa puede colaborar en dicha área. Respecto a la realización de audiencias virtuales, una de las buenas prácticas adquiridas con la pandemia ha sido justamente el uso masivo de la virtualidad en este tema. Sería importante generar protocolos uniformes para todos los juzgados para la realización de audiencias virtuales dentro del poder judicial para así estandarizar procedimientos y garantizar la protección de los derechos y el debido proceso. La Dirección General de Informática y Tecnología, y Secretaría de Apoyo Administrativo a la Jurisdicción podrían liderar dichas acciones.

4. PUBLICACIÓN DE CV DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL Y LAS LICENCIAS DEL JUEZ

Junto con la publicación de la agenda de audiencias en noviembre del 2017 se comenzó a publicar el CV de los miembros del juzgado como estrategia complementaria de transparencia y rendición de cuentas a la ciudadanía. Dar a conocer quienes son las personas que trabajan en el juzgado ayuda a generar una visión más humanizada. Asimismo, una de las personas entrevistadas resaltó la importancia que tuvo dicha información al momento de decidir postularse para la convocatoria laboral dentro del juzgado ya que pudo saber con mayor detalle el perfil de las personas que trabajan.

IMPACTO:

Los CV y licencias se encuentran publicados en Twitter y en la plataforma de datos. En la sección 7 “Redes Sociales” se presenta mayor información sobre indicadores de interacción ciudadana y el juzgado.

REPLICABILIDAD:

Al igual que con la difusión de las audiencias de los juzgados, esta es otra iniciativa que puede ser fácilmente replicable. La publicación de los CV de los jueces se enmarca dentro de las políticas de gobierno abierto del Consejo y con las políticas de publicidad de los concursos. El Departamento de Prensa podría tener un rol activo en el diseño y formato de la información a publicar.

5. DATOS ABIERTOS: REPOSITORIO DE DATOS⁵¹

Una de las políticas más ambiciosas del juzgado fue la creación de un repositorio de datos abiertos que contiene información estandarizada de todas las resoluciones y sentencias dictadas desde mayo del 2016 hasta noviembre 2020 (fecha de realización del presente estudio). En los inicios, esta iniciativa estaba asociada con el proceso de digitalización de los expedientes ya que iba en sintonía con la necesidad de reducir la cantidad de libros del juzgado y tener dicha información en formato digital accesible a todos los miembros. En el 2015 el Juzgado utilizaba 10 libros para registrar los casos (ver Recuadro 5) situación similar a lo que ocurría en otros fueros como por ejemplo en la Justicia Nacional Civil y Comercial.⁵² La cantidad de libros utilizados en el Juzgado PC y F No. 10 reflejaba lo establecido en el reglamento del Consejo de la Magistratura de CABA (Resolución No. 1050/2010).⁵³ En la actualidad la digitalización de expedientes y la creación de un repositorio de datos permitió reducir drásticamente el número de libros, contando solamente con 3 libros en formato físico (libro de protocolo de sentencia, de efectos y armas).

La creación del set de datos (descargable en formato .CSV) captura información relacionada con diversos aspectos de las más de 3.000 sentencias y resoluciones. Las variables codificadas van desde aspectos técnicos como fecha, materia o artículos infringidos, hasta aspectos sustantivos como violencia de género y decisiones de la Cámara de Apelación (incorporados recientemente). El documento Excel se complementa con el documento “Diccionario del set de datos” que permite saber de forma detallada que es lo que captura cada una de las variables del set de datos. El equipo del juzgado codifica un total de 60 variables sobre cada sentencia o resolución. El set de datos se publica desde agosto del 2017 en formato abierto, gratuito y reutilizable permitiendo garantizar un acceso inmediato y ordenado de la información. Si bien muchas de las variables que se

RECUADRO 5. JUSTICIA ANALÓGICA EN EL JUZGADO PCYF NO. 10 EN EL 2015

En el 2015 los libros que se utilizaban al momento de registrar el ingreso de una causa eran: (1) Libro de mesa de ingreso de causas, (2) Libro de armas, (3) Libro de efectos secuestrados, (4) Libro de cheques librados, (5) Libro de detenido, (6) Libro de protocolo de sentencia, (7) Libro de imputados, (8) Libro de remisiones de causas (salida de causas), (9) Libro de oficios y (10) Cuaderno en la mesa de entrada que registraba la fecha en que se vencía el plazo de la remisión.

Fuente: Entrevistas en profundidad con informantes claves del Juzgado PC y F No. 10

⁵¹ El repositorio de datos abiertos del juzgado se puede acceder en el siguiente link: <https://drive.google.com/drive/folders/0B9wNhp3GjjazcmNTYzE4Rk1VQUU>

⁵² Según un informe de FORES del 2004 en los Juzgados Nacionales de Primera Instancia en los Civil y Comercial de la Capital Federal se utilizaban un total de 10 libros para registrar las causas. Informe disponible en: <https://foresjusticia.files.wordpress.com/2016/02/los-libros-obligatorios.pdf> (pagina 105).

⁵³ La Resolución No. 1050/2010 establece un total de 8 libros que deben llevar las secretarías siendo 5 de ellos de acceso público. El reglamento para la jurisdicción PC y F y en el Anexo I, Título II, art. 40 establece: "...los registros que deben llevar las secretarías de los juzgados: (1) De entrada, movimiento y salida de causas e índices, (2) De armas, efectos y otros bienes depositados en la secretaría, (3) De cheques y transferencias de fondos, (4) De detenidos, (5) De sentencias y resoluciones interlocutorias, (6) De inimputables, (7) De recibo de causas, notas, efectos y documentación que se remita a otra dependencia y (8) Libro de asistencia de partes. Los registros 1, 2, 5, 7 y 8 son públicos. En todos los casos deben ser llevados en soporte físico y/o papel cuando la Secretaría disponga de los medios necesarios para hacerlo."

codifican de forma manual por los miembros del juzgado también son codificadas en el sistema EJE, aún no existe una política de coordinación entre los juzgados y el Consejo de la Magistratura de la CABA para que dicha información pueda ser compartida de forma automática evitando así la duplicidad de tareas.

IMPACTO:

El set de datos es una valiosa herramienta de transparencia y rendición de cuentas tanto para uso interno como externo. En lo que respecta para el uso interno, el set de datos permite saber los tiempos de gestión interna del juzgado permitiendo implementar mejoras y eficiencia en el proceso de trabajo. Asimismo, dicha información permite tener conocimiento preciso sobre el tipo de casos que llegan y como han evolucionado a lo largo de los años permitiendo identificar especializaciones o actualizaciones en temas del derecho.

En lo que respecta al impacto que tiene el repositorio de datos para uso externo, se convierte en una herramienta ideal de control ciudadano ya que permite tener un conocimiento preciso sobre la labor del juzgado. En septiembre del 2017 el juzgado comenzó a utilizar la plataforma Tableau⁵⁴ para presentar visualizaciones a la ciudadanía sobre la labor realizada por el juzgado. Dicho material permite acercar a la ciudadanía con el juzgado de forma proactiva y propositiva ya que al transparentar las acciones, habilita a que la sociedad civil se interiorice con la gestión del juzgado y pueda proponer áreas de mejora.

El impacto más evidente es sin duda garantizar el acceso inmediato, actualizado y ordenado de la información relacionada con el accionar del juzgado. Previo a la creación del repositorio y set de datos dicha información se podía encontrar en el mobiliario del tribunal esperando que apareciera una demanda física concreta de la información en la mesa de entrada. El repositorio acorta la brecha entre el juzgado y los ciudadanos y pone disponible dicha información en formato abierto las 24 hs del día y todos los días del año. El repositorio de datos constituye también una herramienta valiosa para los juzgados ya que permite concientizar la labor que se realiza y establecer metas de gestión para eficientizar procesos. Durante la pandemia los fiscales y defensores pudieron acceder de forma remota a los expedientes y materiales agilizando la comunicación interna. Asimismo, esta información se vuelve relevante para cuando el Juez a cargo del Juzgado PC y F No. 10 subroga en otros juzgados ya que permite que el personal del Juzgado pueda saber los criterios que utiliza el juez al momento de las resoluciones y sentencias.

Otro impacto sustantivo que tuvo dicha iniciativa fue la oportunidad de realizar proyectos de co-creación con la sociedad civil permitiendo ampliar la participación e involucramiento ciudadano en las políticas de gestión interna del juzgado y rendición de cuentas. Desde la creación del repositorio de datos se han podido concretar seis proyectos con diversas organizaciones de la sociedad civil, organizaciones intergubernamentales, ciudadanos y academia. Dichos proyectos permitieron al equipo del juzgado mejorar la calidad de los datos recopilados así como poder realizar análisis en mayor profundidad de la labor realizada, permitiendo tener un mayor conocimiento sobre su propio funcionamiento. A continuación, se detallan los proyectos en curso:

- **1. Anonimizador:** En el 2019, y a raíz de la participación del juzgado en el Hackaton de dicho año, la Cooperativa Cambá creó un proceso automatizado para la anonimización de un documento judicial. En junio del 2020 el proyecto fue seleccionado en el concurso “Empatía” organizada por la Iniciativa Latinoamericana por los Datos Abiertos (ILDA), dando inicio a un proyecto más ambicioso y confirmado por una alianza estratégica entre: la Cooperativa Cambá, la Cooperativa Cooperativa Alternativa Laboral Trans (Alt), la Universidad Nacional de Quilmes, el Laboratorio de Innovación e Inteligencia Artificial de la Universidad de Buenos Aires (IALAB), ILDA, el Banco Interamericano de Desarrollo y el juzgado.⁵⁵

⁵⁴ Ver: <https://public.tableau.com/profile/juzgadocyf10#!/>

⁵⁵ Mas información disponible en: <https://empatia.la/proyecto/cooperativa-de-trabajo-banquito-de-software-argentina/>

- **2. Plataforma de datos:**⁵⁶ En agosto del 2020 un seguidor de Twitter en conjunto con el equipo del juzgado cocreó una plataforma de código abierto para visualizar los datos contenidos en el set de datos de forma ágil y simple, poniendo énfasis en la información de los casos en los temas de perspectiva de género. El informe de analytics de la plataforma revela que hay una correlación directa entre la mención de la plataforma en la cuenta de Twitter del juzgado y la cantidad de personas que ingresan a la plataforma ese mismo día. Entre agosto y noviembre la plataforma tuvo 1.109 sesiones⁵⁷ con una duración promedio de 2 minutos y 13 segundos.
- **3. Desafío Open Data Science Latam (ODESLA):** En junio del 2020 ODESLA lanzó el segundo desafío para análisis de datos y en este caso el juzgado fue seleccionado para ser el objeto de estudio de dicha iniciativa. El proyecto tiene por objetivo identificar: formas, tipos y patrones de agresión hacia las mujeres utilizando la información recopilada por el juzgado en el set de datos.⁵⁸
- **4. Escuela de Datos Vivos (EDV):** La EDV está utilizando el set de datos del juzgado con sus alumnos con el objetivo de poder aplicar los conocimientos técnicos adquiridos en su formación a datos reales y con impacto concreto en la sociedad. Los alumnos y docentes se encuentran analizando los casos dentro del repositorio de datos para poder identificar patrones y comportamientos comunes a través de un modelo de clustering de datos. Los resultados serán presentados el 25 de noviembre del 2020.
- **5. Organización de Naciones Unidas (ONU) Mujeres:** El equipo del juzgado tiene previsto comenzar una cooperación técnica con ONU Mujeres y Sabina Bercovich (cofundadora del Observatorio de Datos con Perspectiva de Género) para crear de un set de herramientas que permita replicar a otros juzgados la creación de un set de datos con perspectiva de género. Está previsto que el proyecto comience en el 2021.
- **6. Vínculo con instituciones académicas:** el equipo del juzgado fue contactado por distintas entidades académicas, como por ejemplo la carrera de Ciencia de Datos de la Universidad Di Tella, con el fin poder reutilizar los distintos sets de datos como insumo para la realización de la tesis de sus alumnos. El hecho de que carreras afines a la ciencia de datos se interesen por la producción de juzgados en dicha materia es un hecho inusual aunque muy positivo e indicador del potencial de la apertura de datos en el poder judicial.

REPLICABILIDAD:

El repositorio de datos abiertos es la iniciativa que presenta mayores desafíos para la replicabilidad en otros juzgados pero muchos de dichos retos pueden resolverse con políticas de coordinación lideradas por el Consejo de la Magistratura de la CABA. Por un lado, se encuentra el desafío de romper con la barrera cultural al interior de los juzgados ya que algunos miembros del Poder Judicial asocian a las políticas de justicia abierta como iniciativas opcionales o violatorias del principio de independencia judicial. Determinados ámbitos judiciales conciben a la independencia como un principio contrapuesto al rendir cuentas ya que consideran que el transparentar las acciones podría ir en detrimento de la independencia e imparcialidad de sus actos. Dicho razonamiento es incorrecto ya que los principios de justicia abierta no atentan contra la independencia ni imparcialidad judicial. Es necesario formar a los miembros del Poder Judicial de forma activa en la importancia de los principios de justicia abierta y de datos abiertos.

⁵⁶ Plataforma co-creada con Sergio Razzo <https://juzgado10pcyf.github.io/#/resoluciones/2020>

⁵⁷ Se considera una sesión al periodo de tiempo en el que los usuarios interactúan con el sitio web teniendo una inactividad de menos de 30 minutos.

⁵⁸ El proyecto consta de tres etapas. La primera etapa consistió en el reconocimiento del informe que realiza la Oficina de Violencia Doméstica (OVD) de la Corte Suprema de Justicia de la Nación dentro del expediente digital del juzgado. Para ello, se creó un código que permite reconocer y extraer rápidamente de un expediente de muchas páginas el informe de la OVD. La segunda etapa se basa en extraer datos de ese informe y generar un dataframe. Se realizó un código en el cual busca detectar los distintos tipos de violencia presentes en el caso, las frases que les refieren los agresores a las víctimas, los datos de ambas partes (agresor y víctima), el número de denuncia de la OVD, entre otros. Estas dos etapas se encuentran en periodo de prueba ya que ambos códigos están terminados y los estamos probando desde el Juzgado. Por último, la tercera etapa la realizará el equipo de Machine Learning y tienen por objetivo crear un semáforo de alertas sobre la evaluación del riesgo.

Por otro lado, el diseño e implementación de una política de datos abiertos para todos los juzgados puede requerir alguna asignación presupuestaria adicional pero este peso no debe recaer en los juzgados ni constituye un obstáculo significativo. Esto queda ejemplificado con los avances logrados por el Juzgado PC y F No. 10. El desafío para escalar estas iniciativas al resto del poder judicial no pasa tanto por los recursos sino por una decisión institucional. Cabe señalar, sin embargo, que las personas encargadas de la creación y actualización de la base de datos deben tener conocimientos técnicos específicos en el manejo de programas como por ejemplo Excel y Tableau. En el caso del Juzgado PC y F No. 10 dos miembros del equipo fueron becados por la Embajada de Reino Unido en Argentina para recibir capacitación especializada sobre el manejo y visualización de datos. Capacitaciones especializadas en dichas áreas y adaptadas a las necesidades de los juzgados pueden convertirse en políticas valiosas para poder replicar la iniciativa.

El Consejo de la Magistratura de la ciudad tiene una gran oportunidad de diseñar e implementar políticas que institucionalicen las prácticas de justicia abierta y datos abiertos, incluyendo la formación continua para los miembros del Poder Judicial. Una política coordinada de apertura de datos del sistema EJE liderada por la Secretaría de Innovación podría facilitar enormemente la tarea y reducir la duplicidad del trabajo. Para garantizar la máxima seguridad y protección de datos, es pertinente explorar opciones alternativas a la actual mediante un rol activo de la Dirección General de Informática y Tecnología. La formación y capacitación continua de los miembros del poder judicial puede convertirse en uno de los ejes prioritarios del Plan de Acción de Justicia Abierta liderada por el JusLab en conjunto con el Centro de Formación Judicial.

6. MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Cuando el equipo del juzgado comenzó con el proceso de digitalización de los expedientes surgió la necesidad de repensar el modo de trabajo, fue así como devino la creación del primer manual de procedimientos. La forma de trabajar del Juzgado en el 2015 era segmentada y con una gran cantidad de tareas duplicadas entre sus miembros, básicamente originada por la forma de gestionar los expedientes. La gran cantidad de libros utilizados para registrar las casusas y sus movimientos contribuía indefectiblemente a que varias tareas sean repetidas más de una vez, por la misma persona o por alguna otra persona del juzgado.

Con el objetivo de mejorar la eficiencia y eliminar la duplicidad de tareas, junto con la asesoría de un experto del área de Planificación Estratégica del Consejo de la Magistratura de la CABA, en octubre del 2015 se comenzó a analizar los procesos administrativos relacionados con la gestión de las causas. La primera versión del manual se finalizó en febrero del 2016 y la versión final en junio del 2019. Dicho proceso demoró 2 años y el producto final fue la publicación del Manual de Procedimientos del juzgado, en formato digital y de acceso público, el cual incorpora métodos de gestión de calidad creando un circuito de juzgado eficiente.⁵⁹

El manual es una herramienta de gran utilidad para poder gestionar la labor de los juzgados siguiendo criterios lógicos y previsibles. Asimismo, el manual se convierte en una herramienta sumamente útil en momentos de cambio de personal porque las personas que ingresan al juzgado ya saben de antemano cómo es la lógica de trabajo y los roles que cumple cada uno de los miembros del equipo. Se ha logrado redistribuir de forma más eficiente los procesos de gestión administrativa aumentando así el tiempo de trabajo jurisdiccional. Si bien el manual fue concebido como un documento interno de gestión, también contribuye con los principios de justicia abierta ya que es otra forma de transparentar el funcionamiento de la justicia. Los ciudadanos pueden comprender cómo funciona el juzgado y cuáles son las tareas y roles que cumplen cada uno de ellos. El manual también se concibió como herramientas para facilitar la replicabilidad.

⁵⁹ Disponible en: <https://drive.google.com/drive/folders/1Z-1RVspKQ70ir6as4ZWZOITy7qYCIHpr>

IMPACTO:

El manual tiene un impacto importante al interior del juzgado ya que permitió ordenar el trabajo realizado por sus integrantes y pensar mejoras para eficientizar y eliminar la duplicidad de tareas. El manual ayudó a ordenar el proceso de digitalización de los expedientes y en la creación del repositorio de datos. Asimismo, el manual constituye una pieza clave dentro del juzgado en los momentos de recambio de sus miembros ya que permite una adaptación más fácil y orgánica con las labores.

REPLICABILIDAD:

Si bien el manual de procedimientos tiene un gran potencial para la replicabilidad a otros juzgados, se requiere de apoyo técnico por parte del Consejo de la Magistratura para su concreción y de la actualización constante por parte de los miembros del juzgado. Es un proceso que está en constante actualización por lo cual requiere de tiempo de trabajo de sus miembros. No obstante, el Centro de Planificación Estratégica del Consejo de la Magistratura de la CABA podría trabajar sobre lineamientos generales aplicables a todos los juzgados de la ciudad que podría servir de base al resto de los juzgados.

7. USO DE REDES SOCIALES: TWITTER

En mayo del 2016 el Juzgado fue el primer en abrir una cuenta en la red social de acceso público⁶⁰ Twitter (@jpcyf10) con el fin de habilitar un canal de comunicación con la ciudadanía y poder transparentar las acciones del juzgado mediante la publicación de las resoluciones dictadas. Esta iniciativa fue sumamente novedosa ya que dentro de la justicia porteña no existían otras cuentas. Twitter se convirtió en la plataforma de difusión de información más importante del juzgado pudiéndose encontrar: resoluciones, agenda de audiencias, CV, licencias y actividades. Dentro del Manual de Procedimientos hay un apartado sobre “Publicación en Twitter” detallando el proceso de publicación de las resoluciones en la red. Actualmente el Juzgado PC y F No. 13 y el Contencioso No. 5 tienen cuentas en Twitter en donde se comunican con los ciudadanos, al igual que otros juzgados del país. No obstante, a 5 años de su creación continúa siendo una forma novedosa de comunicación y vinculación con la ciudadanía.

Las redes sociales tienen un gran potencial para convertirse en canales de comunicación y difusión de las acciones de los funcionarios públicos y su uso es cada vez más masivo y aceptado. Las redes sociales permiten establecer comunicación en tiempo real con los usuarios y de forma ágil. El Juzgado ha convertido Twitter en una plataforma importante para centralizar la estrategia de comunicación de sus actividades y dar a conocer sus acciones.

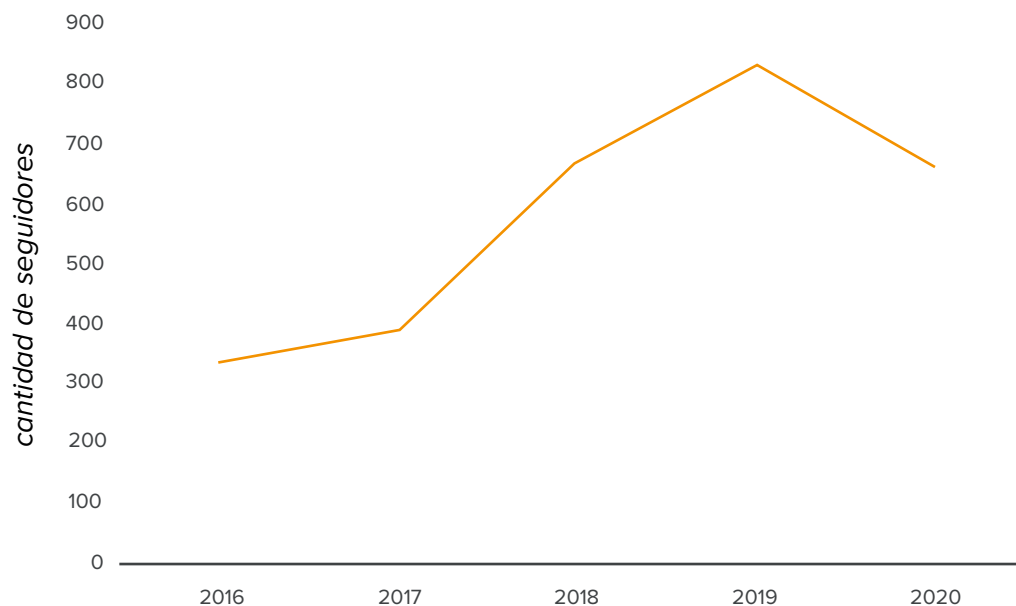
IMPACTO:

La utilización de redes sociales ha tenido un impacto importante en transparentar las acciones del juzgado y en poder rendir cuenta de sus actos. Asimismo, la red social Twitter constituye un canal de vinculación activa y continua con los ciudadanos permitiendo acercar el servicio de justicia a una gran cantidad de potenciales usuarios. A noviembre del 2020 la cuenta tiene un total de 2.987 seguidores y desde su creación el juzgado ha publicado un total de 3.843 tweets. La cantidad de seguidores fue creciendo constantemente a lo largo de los años, siendo el 2019 el año de mayor incremento alcanzando un total de 832 seguidores (ver Gráfico 4).

⁶⁰ El personal del juzgado eligió Twitter dado que es una red social que, a diferencia de otras redes sociales como Facebook, no se requiere tener un usuario para poder leer la información. Es por ello, que la consideran de acceso público.

Gráfico 4: Evolución en la cantidad de usuarios en Twitter

Fuente: elaboración propia en base a Twitter analytics.

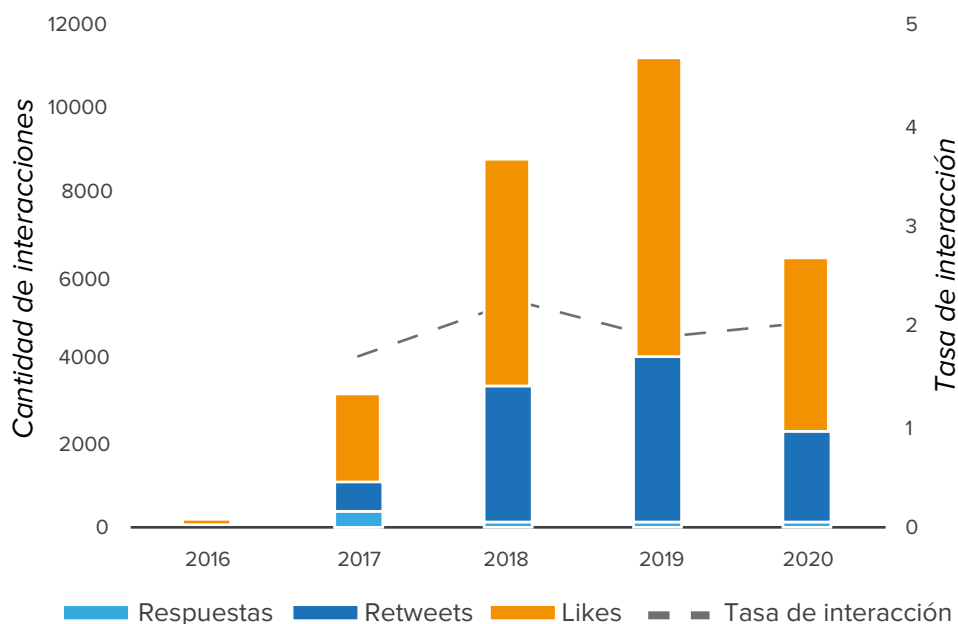


Lo tweets publicados por el juzgado han recibido diferentes tipos de interacciones por parte de los usuarios siendo el “Like” y el retweet los mas frecuentes (ver Gráfico 5). La línea punteada en el Gráfico 5 representa la tasa de interacción promedio para cada año, es decir la proporción entre las “impresiones” (número de veces que un tweet fue visualizado) y la cantidad total de interacciones. Entre el 2017 y 2020 la tasa de interacción ha oscilado entre 2 y 2,5. Tal como muestran los datos, la red social se ha convertido en un importante canal de comunicación pero mas importante aún de interacción con la ciudadanía, dando cuenta la potencialidad que tienen las redes sociales de acercar a la justicia a los usuarios y poder así potencial la visibilidad de sus actos.

Gráfico 5: Cantidad y tasa de interacciones en Twitter

Fuente: elaboración propia en base a Twitter analytics.

Nota: Tasa de interacción= número de interacción sobre la cantidad total de impresiones.



REPLICABILIDAD:

Si bien la utilización de Twitter no insume costos económicos para el juzgado, si requiere de inversión de tiempo para actualizar la información y responder las preguntas y comentarios de los usuarios. La difusión en información en Twitter también requiere pensar una estrategia comunicacional y de utilizar plantillas con diseño en donde presentar los datos a ser compartidos. Todos estos aspectos se traducen en tiempo de trabajo que es absorbido por alguna de las personas del juzgado como actividades extras a realizar. El Departamento de Prensa del Consejo podría tener un rol activo en establecer lineamientos y buenas prácticas para que los Juzgados interesados en habilitar este canal de comunicación puedan ponerlas en práctica.

Dos aspectos adicionales a tener en cuenta para la replicabilidad son: garantizar un nivel de seguridad para reducir riesgos que la cuenta sea hackeada y minimizar los riesgos éticos en la comunicación. Respecto al primero punto, la Dirección General de Informática y Tecnología podría trabajar en los temas de ciberseguridad. Respecto al segundo, la Red Mundial de Integridad Judicial, parte del Programa Global para la implementación de la Declaración de Doha de Naciones Unidas, publicó lineamientos sobre el uso de redes sociales por parte de los jueces. Dicha iniciativa podría ser un insumo de consulta para trabajar sobre dichos riesgos.⁶¹

8. LENGUAJE CLARO

Según el Informe del 2014 sobre percepción de los niveles de acceso a la justicia en la ciudad, el 82% de los encuestados no comprendían en su totalidad el lenguaje utilizado por el Poder Judicial lo cual explica el alto nivel de desconfianza (72%) al servicio de justicia. La falta de claridad en el lenguaje podría impactar en la percepción sobre la falta de independencia judicial (el 64% considera que solo algunos jueces son independientes) o en la desigualdad de trato frente a la ley (66% sostiene la igualdad antes la ley de algunos jueces). La falta de un lenguaje comprensible para la ciudadanía oscurece la labor de los jueces y la prestación del servicio, contribuyendo a ampliar la brecha entre los ciudadanos con el Poder Judicial.

La ausencia de un lenguaje claro es aún más problemático en casos como por ejemplo, las audiencias por infracciones o faltas ya que no se requiere que la persona cuente con asistencia letrada obligatoria. El lenguaje técnico jurídico empleado para la redacción de las cédulas (estándar entre los juzgados de la CABA) se convierte en una barrera hacia el usuario imposibilitando la comprensión. La posibilidad de redactar cédulas en lenguaje claro comprensibles para los usuarios es importante para que el servicio de justicia se vuelva más accesible al ciudadano y en el largo plazo genere lazos de confianza.

El Juzgado PC y F No. 10 fue el primero en elaborar de una guía de lenguaje claro pensado como un mecanismo de co-creación y participación con la ciudadanía. Para la redacción en un lenguaje mas accesible, el equipo del juzgado identificó una serie de palabras técnicas jurídicas propias de las personas del ámbito del derecho y fueron reemplazadas por palabras que podían ser comprendidas por el resto de la ciudadanía,⁶² sin por ello tergiversar el mensaje y contenido de la cédula. Se utilizaron las redes sociales para recabar la participación de los ciudadanos y poder pulir las versiones con lenguaje mas accesibles. En mayo del 2016 el Juzgado ya contaba con la primera versión de la “Guía de Estilo del Juzgado” y en mayo del 2017 la primera versión de la “Guía de Lenguaje Claro”. En octubre del 2019, el Centro de Planificación Estratégica del Consejo de la Magistratura

⁶¹ Documento disponible en: https://www.unodc.org/res/ji/import/international_standards/social_media_guidelines/redes_sociales.pdf

⁶² Palabras como “foja” fueron reemplazadas por página. El equipo del juzgado también se propuso, en la medida de lo posible, eliminar la mayor cantidad de términos en latín que son utilizados por costumbre en el lenguaje judicial. Utilizaron el sistema de “puertarrón” de la Jueza Mexicana Dra. María Silva para enlistar las palabras que ya no debían ser utilizadas para comunicarse con los usuarios.

publicó la versión final de la guía y la puso a disposición para el resto de los juzgados.⁶³ Durante el 2020 el equipo del juzgado trabajó en una versión actualizada agregando un capítulo sobre uso de lenguaje no sexista y en julio del 2020 crearon la Guía de Gestión para Casos de Violencia de Género con el objetivo de aplicar perspectiva de género y garantizar un tratamiento uniforme, preciso y expeditivo de los casos. En líneas generales, la política de lenguaje claro tiene por objetivo derribar las barreras de acceso a la justicia garantizando el derecho a entender del ciudadano. Al poder comprender se promueve la transparencia de los actos del juzgado y un efectivo acceso a la información disponible.

IMPACTO:

La creación de la Guía del Lenguaje Claro y Estilo acaparó gran atención y visibilización en los medios de comunicación y en el resto de la justicia porteña. Fue la primera guía judicial en dicha materia que tuvo un impacto en otras áreas de la justicia tanto porteña como provincial. Como mínimo se identificaron 16 notas en medios de comunicación y rápidamente comenzó un efecto replique en otros juzgados de la ciudad. Paralelamente, otros juzgados y tribunales comenzaron a utilizar como lineamientos básicos para la elaboración de sus propias guías de lenguaje claro. El caso mas reciente es el Superior Tribunal de Justicia de Formosa que públicamente reconoce los aportes de la guía desarrollada por el Juzgado PC y F No. 10 como insumo básico para su propia guía.⁶⁴

Asimismo, el personal del juzgado comenzó a recibir menos consultas relacionadas con las cédulas y la claridad del lenguaje se trasladó también al ámbito de la oralidad. Las audiencias orales, tanto virtuales como presenciales, comenzaron a ser traducidas a un lenguaje mas claro y pedagógico con la persona citada a declarar. En base a observación no participante de audiencias, la utilización de lenguaje claro comprensible para el ciudadano tiene efectos positivos. Por un lado, la utilización de lenguaje claro por parte del juez durante las audiencias facilita a que las personas puedan comprender directamente que es lo que sucede y puedan participar del intercambio. Por otro lado, el lenguaje claro y cotidiano genera mayor confianza y acercamiento de las personas con el servicio de justicia ya que se desmitifica la visión del juez como un ser inaccesible, a una persona con capacidad y sensibilidad para comunicar y hacerse entender. La creación de una guía de lenguaje claro por parte del juzgado es un claro mensaje sobre la necesidad que tienen los prestadores del servicio de justicia por acercarse a la ciudadanía y poder tender relaciones de confianza.

REPLICABILIDAD:

Existe un interés cada vez mas creciente en políticas de lenguaje claro dentro y fuera del poder judicial como lo es la iniciativa Red Lenguaje Claro Argentina (<http://lenguajeclaroargentina.gob.ar/>) que promueve el lenguaje claro en todos los organismos del Estado. En la actualidad se pueden encontrar diferentes guías de lenguaje claro judicial realizadas tanto por juzgados de la ciudad,⁶⁵ como por otras jurisdicciones,⁶⁶ o por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.⁶⁷ Muchas de las guías comparten aspectos en común, especialmente aquellas que son del mismo fuero. El tiempo de insumo para la realización de las guías es alto en materia de recursos humanos ya que requiere de muchas horas de trabajo por parte de los integrantes de los tribunales. En el Consejo de la Magistratura de la CABA, la Secretaría de Coordinación de Políticas Judiciales cuenta con un área que trabaja temas de lenguaje claro y de estilo, que ya ha elaborado, entre otros, un Glosario Jurídico en Lenguaje Claro. Sería recomendable generar una política centralizada y coordinada de lenguaje claro dentro de la justicia porteña, que se aplique de manera uniforme en las distintas instancias judiciales. La Secretaría junto con los consejeros representantes del estamento de jueces podrían liderar dichas acciones.

⁶³ Disponible en: <http://lenguajeclaroargentina.gob.ar/wp-content/uploads/2020/06/GUIA-DE-LENGUAJE-CLARO-Y-ESTILO.pdf>

⁶⁴ Para mayor información ver: <https://www.infobae.com/sociedad/2020/08/26/la-justicia-formosena-aprobo-una-guia-de-lenguaje-claro-para-la-comprension-de-sentencias/>

⁶⁵ Como por ejemplo el Juzgado PC y F No. 13, disponible en: <http://lenguajeclaroargentina.gob.ar/manual-de-lenguaje-claro-y-estilo-juzgado-pcyf-13/>

⁶⁶ Por ejemplo en la provincial de Formosa.

⁶⁷ La Dirección Nacional del Sistema Argentino de Información Jurídica (SAIJ) publicó en el 2016 "Manual SAIJ de lenguaje claro. Pautas para redactor información jurídica", disponible en: <http://capacitacion.hcdn.gob.ar/wp-content/uploads/2018/08/Manual-SAIJ-de-lenguaje-claro.pdf>

Luego del recorrido en profundidad de cada una de las iniciativas desarrolladas por el juzgado, la Tabla 1 resalta los aspectos más relevantes de cada una de ellas identificando las áreas dentro del Consejo de la Magistratura de la CABA que podrían tener un rol activo en la replicabilidad de las iniciativas.

Tabla 1: Sistematización de acciones e iniciativas realizadas por el Juzgado PC y F No. 10

	IMPACTO	REPLICABILIDAD
1. Digitalización de los expedientes	Reducción de tiempos de gestión, Eliminación de duplicidad de tareas, Creación de set de datos, Reducción de consumo de papel y tinta	Consejo de la Magistratura de la CABA (Resolución 230/2020)
2. Publicación de resoluciones y sentencias	Mayor facilidad para la ciudadanía en acceder a las resoluciones	Se requiere protocolo que unifique cuales son los criterios para anonimizar y que resoluciones se anonimizarán Actores dentro del Consejo: Dirección General de Informática y Tecnología (para los aspectos técnicos), Secretaría de Innovación, Secretaría de Planificación y los consejeros representantes del estamento de jueces
3. Difusión de Agenda de audiencias y realización de audiencias virtuales	Audiencias virtuales reduce el tiempos y costos de traslados. Para personas con movilidad reducida facilita la participación. Gran incremento de audiencias virtuales. Publicación de agenda aumenta la transparencia y genera oportunidad para que la sociedad pueda participar de ellas	Generar protocolos para la realización de audiencias virtuales que permita estandarizar procedimientos y garantizar la protección de los derechos y el debido proceso. Difusión de la agenda de audiencia: fácil de replicar pero importante definir en que red social o medios de comunicación se realizará. Actores dentro del Consejo: Dirección General de Informática y Tecnología, Secretaría de Apoyo Administrativo a la Jurisdicción y Departamento de Prensa
4. Publicación de CV's de miembros y licencias del juez	Aumenta transparencia y acerca el ciudadano al juzgado	No presenta desafíos importantes Actor dentro del Consejo: Departamento de Prensa.

	IMPACTO	REPLICABILIDAD
<p>5. Datos abiertos: repositorio de datos</p>	<p>Herramienta efectiva para la rendición de cuentas que permite generar proyectos de co-creación con la sociedad civil</p>	<p>Romper con barrera cultural y capacitar en importancia de datos y justicia abierta. Una política coordinada con el sistema EJE podría facilitar la replicabilidad. Necesidad de alojar los datos en un servidor con mayores niveles de seguridad Actores dentro del Consejo: Dirección General de Informática y Tecnología (ciberseguridad), Secretaría de Innovación (EJE), JusLab, Centro de Formación Judicial y Departamento de Prensa</p>
<p>6. Manual de Procedimiento</p>	<p>Mejora la gestión interna del juzgado y eficientiza los procesos. Herramienta de transparencia para los ciudadanos</p>	<p>Requiere de apoyo técnico del Consejo de la Magistratura y los manuales se actualizan constantemente. Actor dentro del Consejo: Centro de Planificación Estratégica</p>
<p>7. Uso de redes sociales</p>	<p>Aumenta la transparencia y visibilidad de las acciones del juzgado. Ampliaron la audiencia y potenciales interesados en conocer las acciones del juzgado</p>	<p>Se convierte en una actividad adicional para algunas de las personas del juzgado. Necesidad de capacitar en aspectos básicos de comunicación al personal. Considerar aspectos en materia de seguridad y posibilidad que la cuenta sea hackeada. Actores dentro del Consejo: Departamento de Prensa y Dirección General de Informática y Tecnología (ciberseguridad).</p>
<p>8. Lenguaje claro</p>	<p>Acerca al ciudadano al servicio de justicia y genera mayor confianza y legitimidad.</p>	<p>Insume tiempo la realización de guías, necesidad de centralizar lineamientos básicos de guías ya existentes Actores dentro del Consejo: Secretaría de Coordinación de Políticas Judiciales y los consejeros representantes del estamento de jueces</p>

4

DERRIBANDO MITOS DE JUSTICIA ABIERTA Y LECCIONES APRENDIDAS



El recorrido del Juzgado PC y F No. 10 a lo largo de todas las iniciativas de justicia abierta nos permite derribar de forma clara y precisa los mitos que están asociados en el imaginario colectivo respecto a cuáles serían los problemas o dificultades para adoptar políticas de justicia abierta. La fuerte cultura judicial anclada en los cánones tradicionales y el desconocimiento sobre los principios de justicia abierta generan mitos que confunden y desorientan algunos miembros del sector judicial inhibiéndola. A continuación, se identifican los principales 7 mitos:

Mito 1: Excesiva demanda de trabajo adicional

Uno de los mitos más escuchados para la implementación de políticas de justicia abierta es que dichas acciones requieren de una gran cantidad de horas de trabajo adicional por parte de las personas que trabajan en el juzgado.

Derribando el mito 1: La implementación de políticas de innovación basadas en los principios de justicia abierta si requieren tiempo para su implementación, como lo requeriría cualquier otra política de innovación y modernización del sector judicial. No obstante, luego del análisis de las iniciativas llevadas a cabo por el Juzgado PC y F No. 10 queda evidenciado que no todas las iniciativas demandan una gran cantidad de horas adicionales por parte de los miembros del juzgado como por ejemplo la publicación de los CV, licencias y agenda de audiencias. Asimismo, cabe señalar que si bien en la fase inicial de implementación algunas iniciativas pueden requerir una carga de trabajo adicional, con el tiempo la consolidación de los procesos permite implementarlos con celeridad, reduciendo el impacto relativo en términos del tiempo que insumen dichos procesos.

Mito 2: Se necesita contar con presupuesto adicional

Otra de las justificaciones más populares que se presentan como limitantes para la adopción de políticas de justicia abierta es que es una política costosa que requiere de presupuesto adicional para la compra de hardware y software.

Derribando el mito 2: No toda política de innovación requiere de inversiones importantes, a veces también ayuda la creatividad y la distribución eficientes de los recursos al interior de las instituciones. Las políticas adoptadas por el Juzgado PC y F No. 10 no tuvieron ningún apoyo presupuestario adicional. Desde el 2015 hasta la actualidad, el juzgado recibió un monitor adicional para cada una de las personas (para facilitar el escaneado de resoluciones) y la actualización del escáner a uno con multifunción. Los softwares que utiliza el juzgado son de licencia gratuita y abierta ya que esos son unos de los requisitos para que los datos puedan ser en formato abierto.

Mito 3: Algunas de las iniciativas de justicia abierta pueden incumplir algunos aspectos de la normativa que hace al funcionamiento de los juzgados

Una de las concepciones dentro del poder judicial es que las políticas de justicia abierta pueden incumplir algún aspecto formal establecido en el reglamento que hace al funcionamiento de los juzgados. Este mito genera temor al castigo o sanción a quienes implementen algunas de las políticas de innovación judicial generando una paralización en la implementación.

Derribando el mito 3: La reciente publicación de la Resolución del Consejo de la Magistratura de la CABA No. 233 del 11 de noviembre del 2020 permite derribar por completo el mito ya que queda formalmente establecido la creación del Plan de Justicia Abierta para la ciudad.

Mito 4: Se requiere tener un gran conocimiento especializado en informática y sistemas

Dentro del imaginario promedio de las personas que trabajan en el sector justicia, se vinculan las políticas de justicia abierta con prácticas de innovación basadas en componentes sofisticados en materia de tecnología de la información.

Derribando el mito 4: No todas las políticas de justicia abierta requieren de la utilización de herramientas sofisticadas en el análisis de datos, como ejemplo la publicación de la agenda de audiencias. Otras de las iniciativas, como por ejemplo la creación de un set de datos abiertos, si requieren de formación especializada en el manejo de programas como el Excel.

Mito 5: Temor a perder una causa si se la digitaliza

La migración del expediente en formato papel -tangible y visible- al expediente en formato digital genera temores dentro del sector judicial a que el expediente pueda ser extraviado con facilidad.

Derribando el mito 5: Los estándares en materia de seguridad adoptados para la digitalización de los expedientes dentro del sistema EJE reduce drásticamente la probabilidad de perder el expediente en formato digital. Asimismo, la digitalización de los expedientes es una política que trasciende lo judicial y es una práctica extendida al interior de los gobiernos que se irá consolidando como práctica oficial para todas las dependencias.

Mito 6: Transparentar las acciones del juzgado no tiene utilidad interna

Otro de los focos de resistencia para las políticas de innovación en justicia abierta es la falta de utilidad o rédito que puede generar al interior del juzgado. La utilidad estaría asociada exclusivamente con el “afuera” es decir, para que la sociedad vea lo que hacemos.

Derribando el mito 6: Transparentar las acciones del juzgado genera también una externalidad positiva al interior ya que se sistematiza información valiosa que puede ayudar a mejorar la gestión interna de trabajo. Una de las personas entrevistadas⁶⁸ señaló que los hallazgos del set de datos más llamativos estuvieron relacionados con la gestión interna de los casos, como por ejemplo cuantas resoluciones sacaban por año y la duración en despachar las causas.

Mito 7: La utilización de lenguaje “sencillo” no es formal ni preciso

Dentro de algunos sectores del poder judicial existe un fuerte arraigo a que el lenguaje a utilizarse debe ser técnico y formal ya que es la única forma precisa para poder transmitir el mensaje.

Derribando el mito 7: La argumentación jurídica o solemnidad del mensaje no se basan exclusivamente en la utilización de conceptos técnicos. La aparición cada vez con mayor frecuencia de guías de lenguaje claro va en sintonía con esta filosofía.

LECCIONES APRENDIDAS

Con base en la experiencia analizada del Juzgado PC y F No. 10 se identifican seis lecciones aprendidas que pueden convertirse de gran utilidad para otros juzgados o sistemas judiciales que estén trabajando en políticas de innovación y justicia abierta independientemente del fuero o jurisdicción en donde se encuentren.

● 1. Concepción de justicia centrada en las necesidades de los ciudadanos

Los principios de justicia abierta se basan en una concepción de la justicia centrada en las necesidades de los ciudadanos. Las personas que trabajan dentro de los juzgados o tribunales tienen la misión de resolver problemas de personas concretas con las cuales interactúan y deben rendir cuentas. La justicia es un servicio para el ciudadano y, por ende, debe estar orientado a las particularidades y especificidades del caso. La concepción de la justicia y el juez como algo separado y aislado de la sociedad quedan obsoletos dentro de este modelo de provisión de servicio. Este cambio cultural constituye un paso fundamental para que las políticas de innovación puedan ser entendidas e implementadas de forma satisfactoria.

● 2. Contar con un líder con vocación por incorporar prácticas de innovación judicial que motive al personal del juzgado

La formación y experiencia laboral del juez del Juzgado PC y F No. 10 fueron fundamentales para que pudieran implementarse medidas de innovación judicial. La necesidad de innovación surgió del propio Juzgado; es decir

⁶⁸ Entrevista realizada el Martes 24 de Noviembre.

no fue diseñada e implementada desde las autoridades del Poder Judicial de la CABA, si bien ha sido una experiencia que cuenta con el apoyo institucional pertinente (bottom up). El acompañamiento por parte del equipo fue determinante para que las acciones pudieran implementarse y sostenerse en el tiempo.

- **3. Explicar de forma clara y contundente la importancia que tiene implementar políticas de justicia abierta**

El juez tuvo un rol central en explicar, comunicar y motivar a las personas dentro del juzgado de la importancia que tenían las medidas de innovación tendientes a digitalizar y transparentar el accionar del servicio que están prestando. El poder identificar las externalidades positivas que conllevan las acciones tanto para la sociedad civil como para el juzgado son factores claves que permiten que las personas dentro del juzgado se comprometan con las reformas y las sostengan en el tiempo.

- **4. Diseñar estructuras de trabajo descentralizada orientadas a optimizar el tiempo**

La modificación en la lógica y forma de gestión del trabajo permitió generar una cultura de trabajo en red que facilitó la incorporación de nuevas dinámicas laborales orientadas a eficientizar los procesos. Una estructura descentralizada pero con lineamientos claros respecto a la labor de cada uno de los integrantes permitió optimizar el tiempo de trabajo de sus miembros y generar vínculos entre ellos.

- **5. Maximizar los recursos existentes**

La ausencia de recursos que estuvieran destinados específicamente al diseño e implementación de medidas de innovación judicial dan cuenta que muchas de las acciones que se realizaron se basaron en maximizar los recursos existentes dentro del juzgado. El uso eficiente y creativo permitió que las acciones pudieran ser implementadas sin contar con presupuestos adicionales. Si bien los recursos e infraestructura con los que cuenta el Juzgado PC y F No. 10 pueden ser superiores a los recursos de otros juzgados del país, es importante resaltar que la experiencia del Juzgado fue inicialmente disruptiva y aislada incluso con relación al resto de los juzgados porteños.

- **6. La justicia abierta mejora la provisión del servicio de justicia y genera impactos positivos al interior del juzgado**

Una última lección importante a destacar es que las medidas de innovación en justicia abierta generan impactos positivos al interior de los juzgados y en la provisión del servicio. El Juzgado PC y F No. 10 tuvo ventajas comparativas frente al resto de los juzgados porteños que no habían implementado medidas de despapelización o de transparencia. El trabajo previo realizado por el juzgado tuvo un impacto significativo durante la pandemia y fue la razón por la cual pudieron continuar trabajando a pesar del aislamiento. Esta lección genera un fuerte precedente acerca de la relevancia que adquieren las políticas de innovación basadas en justicia abierta para la administración del sistema judicial.



5

**RECOMENDACIONES PARA
LA ADOPCIÓN DE
INICIATIVAS DE JUSTICIA
ABIERTA Y PROPUESTAS
CONCRETAS PARA EL
CONSEJO DE LA MAGISTRATURA
DE LA CABA**

La primera barrera para la replicabilidad de las políticas de justicia abierta es la barrera cultural. Los mitos identificados se basan en una concepción errónea de la realidad y varios de ellos están anclados en la forma tradicional de concebir al derecho y el servicio de justicia.

El Juzgado PC y F No. 10, al igual que los otros juzgados que han implementado alguna política de justicia abierta, tienen una concepción diferente sobre el rol de la justicia y la provisión del servicio. Es importante que las políticas de innovación judicial estén acompañadas y ancladas en una formación y capacitación del personal judicial para poder derribar los mitos existentes y así garantizar una correcta implementación.

Entonces, ¿por donde empezamos? A continuación, se proponen tres ejes de acción en materia de justicia abierta identificando en cada una de ellas dos fases para su implementación (ver Tabla 2). La primera fase identifica acciones con niveles bajos de dificultad y de coordinación institucional mientras que la segunda fase propone acciones que requieren de un mayor grado de dificultad y coordinación entre diferentes áreas institucionales. Las recomendaciones propuestas fueron diseñadas para que puedan ser replicadas indistintamente del fuero o jurisdicción de los tribunales. Solamente, la última fila de la Tabla 2 presenta recomendaciones puntuales para el Consejo de la Magistratura de la CABA en función de los diferentes programas que contempla el Plan de Acción de Justicia Abierta recientemente aprobado. Los 7 programas identificados son: Programa de datos abiertos y transparencia, Programa de capacitación, Programa de investigación e innovación (JusLab), Programa de relaciones institucionales, Programa de rendición de cuentas, actividades programadas y, estándares de comunicación y difusión.

Tabla 2: Recomendaciones para un plan de acción en justicia abierta

EJE 1 Transparencia activa	EJE 2 Digitalización y datos abiertos	EJE 3 Rendición de cuentas y participación ciudadana
Fase 1: Publicación de los CV's, licencias del juez y agenda de las audiencias	Fase 1: Digitalización de los expedientes y puesta a punto de los programas de expedientes electrónicos dentro de los juzgados.	Fase 1: Capacitación en políticas de innovación judicial y herramientas básicas de manejo de datos (para todo el Poder Judicial)
Fase 2: Publicación de resoluciones y creación de protocolo para homogeneizar el proceso de anonimización	Fase 2: apertura de datos para crear una base de datos con contenidos mínimos. Visualización de resultados	Fase 2: Políticas de lenguaje claro coordinadas desde el Consejo y coordinación de políticas comunicacionales para los juzgados.
Plan de acción CMCABA Fase 1: Programas de relaciones institucionales, rendición de cuentas y Estándares de comunicación y difusión. Fase 2: Programas de datos abiertos y transparencia, rendición de cuentas, JusLab y actividades.	Plan de acción CMCABA Fase 1: Programas de datos abiertos y transparencia, relaciones institucionales. Fase 2: Programas de datos abiertos y transparencia, rendición de cuentas, y JusLab.	Plan de acción CMCABA Fase 1: Programa de capacitaciones, JusLab, Estándares de comunicación y difusión. Fase 2: Programas de datos abiertos y transparencia, rendición de cuentas y estándares de comunicación y difusión.

EJE 1: TRANSPARENCIA ACTIVA

El primer eje se centra en fortalecer la transparencia activa del poder judicial. La primera fase se propone transparentar y dar publicidad mínima del funcionamiento de los juzgados con énfasis en la publicación de: CV's, licencias de los jueces y la agenda de las audiencias. Esta iniciativa no insume costos y es una primera aproximación -amigable- para los miembros que integran los juzgados ya que no representaría carga de trabajo adicional y, por ende, resistencia.

La segunda fase se propone transparentar y publicar las resoluciones.⁶⁹ Para que dicha iniciativa pueda ser realizada de forma correcta es necesario que se establezca un protocolo para estandarizar los parámetros de anonimización de las resoluciones y sentencias y que sea adoptado por todos los juzgados. Como fue mencionado anteriormente, las resoluciones de la CABA que actualmente están disponibles no comparten los mismos criterios sobre qué información anonimizar ni qué resoluciones deben ser transparentadas.

Plan de Acción para el Consejo de la Magistratura de la CABA: para las iniciativas identificadas en la primera fase se las puede incorporar dentro del Programa de relaciones institucionales y el Programa de rendición de cuentas. Un aspecto central lo tendrá el área de Estándares de comunicación y difusión sentando las bases y lineamientos para la publicación de la información. Las actividades para la segunda fase involucran mas programas dentro del plan de acción, en este caso para la publicación de las resoluciones y creación de un protocolo de anonimización se debería incluir acciones dentro de los programas de: datos abiertos y transparencia, rendición de cuentas y JusLab. En esta fase se pueden realizar diversas actividades tanto en la etapa de co-creación del protocolo como de difusión del mismo.

EJE 2: DIGITALIZACIÓN Y DATOS ABIERTOS

El segundo eje se basa en la digitalización y generación de datos abiertos para fortalecer el proceso de modernización de la gestión de la justicia y reforzar los mecanismos de rendición de cuenta. La primera fase se centra en lograr una despapelización total de los expedientes. La pandemia ha contribuido enormemente a acelerar la despapelización en los tribunales y es el momento preciso para acelerar dicho proceso. La segunda fase consiste en la apertura de los datos y creación de un bases de datos para la efectiva rendición de cuentas y establecimiento de estándares de productividad y funcionamiento de los juzgados.

Plan de Acción para el Consejo de la Magistratura de la CABA: En lo que respecta a la Ciudad de Buenos Aires, el proceso de despapelización se encuentra en etapas muy avanzadas, especialmente en el fuero PC y F debido al volumen de papeles que manejan. La reciente resolución del Consejo de la Magistratura aprobando el protocolo para la digitalización de expedientes judiciales (No. 238/2020) es una herramienta valiosa para encaminar dicha tarea, al igual que el oficio de la Cámara de Apelaciones en lo Contencioso y Administrativo, Tributario y de Relaciones de Consumo (No. 8/2020) que pone a disposición el servicio de digitalización a los juzgados dentro del fuero. El proceso de despapelización debe ir aparejado de una puesta a punto del sistema EJE ya que el programa presenta algunas dificultades al momento de poder cargar de forma correcta y precisa determinados aspectos del proceso. Es recomendable establecer un protocolo sencillo y accesible de cargado de información para que pueda ser incorporado por los juzgados y así minimizar el error en la carga de los datos y obtener datos completos y confiables. Dichas acciones pueden ser incorporadas dentro del Plan de Acción de justicia abierta, especialmente dentro de los programas de datos abiertos y transparencia, y relaciones institucionales. Durante esta fase se pueden realizar diversas actividades que reúnan técnicos del programa EJE con las personas de los juzgados para establecer una mesa de diálogo y trabajo sobre problemáticas puntuales del software.

⁶⁹ Para el caso de la CABA esta previsto en la Ley de Acceso a la información Pública No. 104.

En lo que respecta a la segunda fase se recomienda al Consejo generar estrategias que permitan volver de acceso público la información básica provista por EJE. En base a entrevistas con diversos usuarios de EJE, muchas de las variables que integran el set de datos del juzgado podrían ser recuperadas del sistema EJE evitando así duplicar tareas y poder maximizar de forma eficiente el tiempo. La apertura de datos desde el sistema EJE es una iniciativa que podría reducir enormemente los costos en materia de recursos humanos que destinan los juzgados para crear sus bases de datos, y, por ende, la resistencia de determinados sectores. La institucionalización de esta práctica es fundamental para poder lograr su persistencia en el tiempo. Los juzgados que actualmente crean sus sets de datos no lo hacen de forma coordinada y cada uno aplica criterios diferentes al momento de la creación de sus datos. El Consejo de la Magistratura de la CABA tiene una oportunidad excepcional para centralizar dichas prácticas e institucionalizarlas para que perduren en el tiempo y no dependa del interés o voluntad de las personas de los juzgados. Los programas de datos abiertos y transparencia, rendición de cuentas y relaciones institucionales podrían canalizar dichas acciones. Asimismo, el JusLab puede cumplir un rol importante identificando herramientas innovadoras para la generación y visualización de indicadores y coordinando actividades con los juzgados.

EJE 3: RENDICIÓN DE CUENTAS Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

El tercer eje se centra en fortalecer mecanismos de rendición de cuentas y promover la participación ciudadana. La primera fase consiste en realizar capacitaciones a todo el personal en materia de gestión de datos como de nociones de justicia abierta. Es importante que las capacitaciones sean para todas las personas dentro del juzgado permitiendo un aprendizaje homogéneo. Las capacitaciones son importantes ya que permitirían derribar los mitos relacionados con la justicia abierta.

La segunda fase apunta a implementar políticas de lenguaje claro coordinadas e institucionalizadas por el órgano correspondiente dentro de cada poder judicial. Las iniciativas dentro de esta área han acaparado interés en muchos sectores de la justicia y es una iniciativa que podría nuclear diferentes tipos de audiencias dentro del Poder Judicial. Las políticas de lenguaje claro podrían ir complementadas con políticas comunicacionales que coordinen y orienten las acciones de los juzgados interesados en utilizar las redes sociales como canal de comunicación para garantizar la integridad ética.

Plan de Acción para el Consejo de la Magistratura de la CABA: Dentro de la justicia porteña existe una necesidad real en materia de capacitación y formación continua de las personas que trabajan en el Poder Judicial. Las principales dos áreas de formación son en políticas de innovación judicial basadas en justicia abierta y en herramientas básicas de manejo de datos. Si bien el Consejo de la Magistratura de la CABA ofrece capacitaciones en dichas áreas, siendo el JusLab un actor importante en materia de innovación judicial, en la actualidad dichas actividades son opcionales. El actual sistema, si bien permite que las personas interesadas puedan capacitarse y profesionalizarse en dichos temas, no permite capacitar a aquellas personas que no están interesadas. Dentro del Plan de Acción de Justicia Abierta el programa de capacitaciones, el JusLab, y el área de comunicación y difusión pueden convertirse en las herramientas claves para resolver este déficit.

La propuesta de formación para los administradores de justicia debe centrarse en adquirir conocimientos básicos sobre: los principios de justicia abierta, buenas prácticas internacionales y nacionales, las políticas de datos en materia de justicia abierta y estándares internacionales relacionados con el tema. Asimismo, se requiere ofrecer capacitación especializada en el uso de herramientas para el manejo de datos como Excel y Tableau ofreciendo diferentes niveles (básico, intermedio y avanzado). Es importante que los miembros del Poder Judicial cuenten con conocimientos básicos en el manejo de Excel para que puedan explorar los datos generados por sus juzgados. Las acciones de capacitación podrían ser coordinadas y diseñadas de forma conjunta con el Centro de Formación Judicial.

La creación de un protocolo con lineamientos genéricos para el uso de lenguaje claro puede formar parte de los programas de datos abiertos y transparencia, y rendición de cuentas. Durante dicho proceso se pueden realizar diversas actividades para las diferentes etapas del proceso (co-creación, validación y difusión). Para la coordinación de la política comunicacional se va a requerir de la elaboración de estándares de comunicación y difusión que brinden uniformidad para los juzgados.

CONCLUSIONES

La pandemia suscitada por el COVID-19 ha visibilizado y profundizado las desigualdades respecto del ejercicio de derechos sociales, políticos y económicos. El Poder Judicial tiene un rol clave para garantizar la protección de los derechos de las personas y fortalecer el sistema democrático de los países. El acceso a la justicia se vuelve fundamental dentro de este contexto y las políticas de aislamiento deben ser contrarrestadas con iniciativas que permitan mitigar dichos efectos. La provisión ininterrumpida del servicio de justicia demostró ser objetivo a alcanzar para los poderes judiciales. La importancia del uso de las nuevas tecnologías y de los procesos de modernización quedaron evidenciados de forma contundente. El desafío que enfrentan los poderes judiciales es incorporar y/o profundizar políticas de innovación que permitan volver más eficientes y transparente su labor. Dichas políticas generan externalidades positivas dentro de los juzgados permitiendo generar juzgados con servicio de calidad pero también fuera del sistema de justicia, acercando la justicia a los ciudadanos y rindiendo cuentas de sus acciones para generar legitimidad.

La coyuntura actual ha destrabado procesos, como por ejemplo la despapelización de los expedientes en la justicia porteña, que fueron resistidos durante mucho tiempo. Es momento de capitalizar las experiencias previas para generar cambios en la forma que es provista el servicio de justicia y poder crear lazos sólidos con la ciudadanía. Las políticas relacionadas con justicia abierta son una herramienta útil y accesible para realizar dicho cambio. El Consejo de la Magistratura de la CABA tiene una gran oportunidad para liderar dichas acciones y generar una política institucionalizada que promueva acciones coordinadas entre los juzgados y con capacidad de perdurar en el tiempo. Dentro del Consejo de la Magistratura existen diferentes áreas que puede colaborar con dicho proceso como: la Secretaría de Planificación, la Secretaría de Innovación, la Secretaría de Coordinación de Políticas Judiciales, la Dirección General de Informática y Tecnología, el JusLab, y el Departamento de Prensa entre otros (ver Tabla 1). La creación del Plan de Justicia Abierta (Resolución No. 233/2020) es la herramienta necesaria para diseñar e implementar un plan de acción ambicioso y acorde a las necesidades de la justicia porteña. Diversos actores fuera del Poder Judicial como organizaciones de la sociedad civil, organizaciones multilaterales con PNUD, OECD, ILDA, universidades y centro de investigación pueden convertirse en aliados del proceso y generar iniciativas basadas en procesos de co-creación.

A lo largo del presente trabajo se han identificado buenas prácticas que se han llevado a cabo en diferentes lugares del mundo. Dentro de la Ciudad de Buenos Aires la experiencia en materia de justicia abierta del Juzgado PC y F No. 10 es fuertemente innovadora generando oportunidades para poder replicar dichas acciones a la totalidad de los juzgados. La institucionalización del Plan de Acción de Justicia Abierta y la materialización de políticas concretas permitirá crear una política de justicia abierta coherente y cohesionada.

La agenda de justicia abierta es parte de una agenda internacional liderada por diversos actores como la Alianza para el Gobierno Abierto, la OCDE y el PNUD⁷⁰, y la ciudad de Buenos Aires es parte activa de varias iniciativas de esta agenda global. El Consejo de la Magistratura de la CABA tiene una oportunidad y contexto favora-

⁷⁰ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. 2020. Innovación, resiliencia y transformaciones urgentes hacia una justicia inclusiva en América Latina y el Caribe. Disponible en: https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/en/home/library/democratic_governance/innovacion--resiliencia-y-transformaciones-urgentes-hacia-una-ju.html

ble para abordar las recomendaciones aquí propuestas y potenciar las mejoras. Por un lado, durante los últimos años el Consejo ha venido trabajando algunos de los temas que hacen a justicia abierta y durante el 2020 ha podido institucionalizar dichos avances mediante la creación de un Plan de Acción de Justicia Abierta. El Plan de Acción es la herramienta que le permitirá institucionalizar y liderar las políticas de innovación judicial. Asimismo, el Consejo ya cuenta con diversas áreas que trabajan en varias de las iniciativas mencionadas como por ejemplo la Secretaría de Coordinación de Políticas Judiciales en temas de lenguaje claro, el JusLab en actividades de capacitación en temas de política de datos abiertos y anonimización, la Dirección General de Informática y Tecnología en materia de ciberseguridad y sistemas de automatización para la anonimización. Existe un interés y voluntad dentro del Consejo por profundizar la innovación judicial para lograr homogeneizar las políticas de justicia abierta al interior de toda la administración judicial de la ciudad. Por otro lado, la experiencia innovadora del Juzgado PC y F No. 10 da cuenta que las políticas de justicia abierta generan resultados positivos tanto en materia de provisión del servicio como en la gestión interna del juzgado. La pandemia ha puesto de manifiesto la imperiosa necesidad de modernizar la justicia y el Consejo de la Magistratura se encuentra con la capacidad y el conocimiento para liderar los cambios que se requieren.