

Ideas para transitar la pandemia.

Juan José Benitez¹

“En tiempos de cambio quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñaran del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe”.

Eric Hoffer

Está claro que el mundo que nos espera después que haya pasado la pandemia no será el mismo que conocíamos antes de la propagación del virus SARS-CoV-2.

Estamos frente a una situación inédita que ha revolucionado el modo de vida de las personas en todos sus ámbitos y tenemos que aprovechar esta oportunidad para diseñar e implementar distintas iniciativas, estrategias y acciones, que permitan lograr el restablecimiento pleno del servicio de justicia, tan pronto como se pueda, y dejar un modelo de sistema de justicia diferente para el día después que finalice el aislamiento social preventivo y obligatorio impuesto por el DNU 297/2020 y sus prórrogas.

En nuestro informe anterior² advertimos que en los tiempos por venir, los sistemas de justicia debían afrontar grandes desafíos originados a partir de la emergencia sanitaria. Por un lado, tendrán que enfrentar las demoras históricas que arrastraban, agravadas por el parate generado por estos días de excepción y, por el otro lado, tendrán que dar una respuesta adecuada y satisfactoria a las crecientes demandas sociales y económicas, que impactará en la tasa litigiosidad, producto de la crisis generada por la pandemia cuando se restablezca completamente el servicio de justicia.³

También señalamos que no había tiempo para mirar hacia atrás, que no era momento de vacilaciones, e invitamos a unir todos los esfuerzos para respaldar los avances logrados, compartirlos, profundizarlos, consolidarlos y hacerlos sostenibles en el tiempo para lograr las transformaciones institucionales que permitan alcanzar los sistemas de justicia que anhelamos y alcanzar así el objetivo de tener una justicia para todos, en línea con los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas (ODS 16).⁴

Pues bien, luego de los avances dados en el marco de la emergencia y observar la evolución de los medidas de contingencia dispuestas, es hora de proponer una serie de

¹ Director Ejecutivo de Unidos por la Justicia. Abogado (UBA). Magíster en Derecho Penal (Universidad Austral). Diplomado en Gestión Judicial (Universidad de San Andrés).

² <http://unidosjusticia.org/covid>

³ <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/nuevos-datos-revelan-los-efectos-cada-vez-mas-profundos-de-la-pandemia-covid-19-en-la-desigualdad/>

⁴ <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-16-peace-justice-and-strong-institutions.html>

ideas para consolidar la modernización de los sistemas de justicia y avanzar en forma escalonada y progresiva hacia una nueva forma de prestación del servicio de justicia donde tendrá un lugar central, por un período de tiempo aún incierto, el cuidado de la salud y el respeto de las normas de emergencia sanitaria.

Desde ya que las propuestas que aquí efectuamos son orientadoras pues mal podríamos pretender la adopción de un catálogo único y cerrado de líneas de acción dadas las heterogéneas características de nuestro país y sus sistemas de justicia. Lo que aspiramos es que estas ideas sirvan como motor e impulso de otras y así poder contribuir a la modernización de los sistemas de justicia de acuerdo a las realidades y necesidades de cada región.

Siempre con el foco puesto en que la modernización tiene como objetivo central lograr procesos de trabajo más eficientes y eficaces, en los que la incorporación de la tecnología tiene un rol central y resulta una aliada estratégica, en tanto permite una mejor gestión de la carga de trabajo de los sistemas. De esta forma, se liberan recursos indispensables y necesarios, los que se aplicarán y volcarán a brindar respuestas a las necesidades de la sociedad y a los conflictos jurídicos más complejos.

Así, una gestión moderna, eficiente y eficaz de los recursos judiciales permitirá contar con recursos disponibles para reducir las barreras de acceso a la justicia, incluir a los sectores más vulnerables y postergados de la sociedad y darles una respuesta satisfactoria.

1. Gestión digital de los casos.

Los poderes judiciales y ministerios públicos han avanzado en la gestión digital de los casos, pero aún debe universalizarse el uso de la firma digital remota, que resulta más conveniente que la firma digital que requiere del token físico.

Asimismo, se deberá seguir trabajando en la adaptación de los sistemas de gestión informáticos para que puedan interoperar entre sí cuando los poderes judiciales y ministerios públicos no utilicen el mismo.

Adicionalmente, las adaptaciones a los sistemas informáticos de gestión deberán permitir la carga de todos los archivos de audio y video, como así también de todos aquellos archivos cualquiera sea el formato que estén vinculados con el caso en cuestión.

Estas acciones dirigidas a fortalecer la gestión digital de los casos tienen que lograr la despapelización de los sistemas de justicia. Esto nos obliga a olvidarnos del soporte físico del expediente y entender que todos los trámites judiciales deben realizarse a través de los entornos digitales, aún en aquellos casos que se hayan originado en soporte papel.

Sin embargo, proponer este curso de acción nos lleva a tener que definir qué hacer con los expedientes iniciados en formato papel, en forma previa a la gestión digital, cuyas

actuaciones -presentaciones de las partes, resoluciones judiciales y otras piezas- no se encuentran cargadas a los sistemas de gestión informáticos.

La digitalización plena de los procesos anteriores mediante su escaneo sería la práctica ideal, pero reconocemos que el costo y las dificultades operativas para llevarlo adelante - en el medio de la pandemia- pueden resultar un obstáculo para algunas jurisdicciones.

Por lo tanto, entendemos que una alternativa válida puede consistir en enfocar la digitalización de los casos que estén en soporte papel según un clasificador de prioridades que deberá ser elaborado por las autoridades de cada jurisdicción y contemplar variantes según el fuero del que se trate. Asimismo, se podrá evaluar la colaboración de las partes para completar el proceso para los casos urgentes.

Digitalizar según prioridades permitirá que, al menos, esos casos iniciados previo a la implementación de la gestión digital puedan tramitarse de forma remota y darles respuesta a los planteos y conflictos que en los mismos se plantean de forma más eficiente.

Además, deberán establecerse parámetros sobre qué hacer con las pruebas que no estén digitalizadas, y establecerse protocolos sobre cómo y en qué soporte deben ser presentadas en el marco de los nuevos casos que ya tienen una gestión digital plena.

2. Sistema de agenda y turnos para la visita a las dependencias.

Antes de la pandemia era habitual observar largas filas de personas en las puertas de las dependencias judiciales, ya sea porque concurrían para ver los expedientes en papel, hacer presentaciones, dejar notas o hacer consultas sobre el trámite del caso. Esa imagen tiene la oportunidad de quedar en el pasado. No sólo por una cuestión sanitaria, sino porque es hora de corregir una práctica obsoleta que atenta contra la eficacia del servicio e impide dirigir los recursos a las verdaderas necesidades.

El sistema de turnos es ideal y ha demostrado ser efectivo en otros ámbitos de gran afluencia de público como en los registros automotores y entidades bancarias.

Un sistema de turnos permite planificar la labor y ordenar el circuito de trabajo de la dependencia judicial, asegura el contacto del profesional o particular con el caso a la par que permite regular el flujo de personas de acuerdo con las disposiciones sanitarias.

El sistema de turnos debería tener la capacidad de emitir un comprobante personalizado para poder verificar la autorización de ingreso al edificio donde se emplace la dependencia. También tendría que permitir la cancelación del turno para liberar la franja a otro usuario y tener algún registro de las cancelaciones del mismo usuario para bloquear o no otorgarle prioridad en la reserva de nuevos turnos.

Lo ideal sería contar con un único sistema de turnos que tenga un criterio de asignación que permita regular adecuadamente la afluencia de público para lo cual debería poder coordinarse o combinarse con el calendario de audiencias presenciales y con el resto de las dependencias que se emplacen en el mismo edificio.

Deberá contemplarse la realidad de cada jurisdicción para establecer sistema de turnos diferenciados según actores del sistema y/o edificios.

3. Nueva organización del trabajo.

Ha quedado demostrado, a partir de las experiencias de todos los sistemas de justicia del país que el trabajo remoto ha llegado para quedarse y que resulta exitoso. Por el momento puede presentar algunas dificultades técnicas, debido al estado de digitalización de los expedientes, que hace necesario contar con las constancias escritas para tramitar o resolver los casos, o bien por algunas dificultades técnicas en la provisión de los enlaces VPN. Una vez superados esos obstáculos, será una modalidad más del quehacer judicial.

Para el caso de resultar necesario concurrir a las dependencias judiciales, se propone que la organización del trabajo sea por equipos de “estructura celular” por turnos.

El objetivo es evitar la concurrencia de todo el plantel durante el mismo periodo de tiempo, de manera tal de que si se da algún caso positivo en el equipo que concurrió, se pueda aislar al grupo de trabajo completo y continuar el restante con la prestación del servicio.

En razón de ello, se podrá organizar la concurrencia de estos equipos a la oficina en dos turnos diarios o alternadamente por días.

Si se eligiese la primera opción, los turnos deberán contar con una pausa higiénica entre ellos para que se pueda desinfectar el lugar de trabajo y garantizar el cumplimiento de los recaudos sanitarios entre los distintos equipos.

Los horarios de los bloques de trabajo deberán acordarse con las autoridades sanitarias para evitar la acumulación de desplazamientos en horarios críticos.

Aquellos que integren los grupos de riesgo deberán desempeñar la totalidad de la jornada laboral en forma remota hasta la finalización de la emergencia sanitaria.

Entendemos que la incorporación de tecnología, la gestión digital, el trabajo remoto y la utilización de los horarios escalonados o dobles turnos, permitirán avanzar hacia un rediseño organizacional de los sistemas de justicia, donde estas nuevas modalidades de trabajo deberán ser una opción más del catálogo de posibilidades para la prestación del

servicio judicial y esto obligará a repensar las estructuras clásicas y el funcionamiento del sistema.

Entre las alternativas para rediseñar el desenvolvimiento diario deberán analizarse diversas modalidades donde existan turnos de trabajo para empleados y horario corrido para funcionarios y magistrados; o bien turnos rotativos, con restricciones a la atención al público dentro del nuevo horario para dedicarse a labores internas y con horarios flexibles para oficinas anexas; o bien una combinación de todas ellas. Esto en definitiva también dependerá de la idiosincrasia de cada lugar, pues en algunas jurisdicciones se preferirá la interrupción de las actividades en horas del mediodía y su posterior reanudación durante la tarde.

Este rediseño debería ir acompañado de una división de trabajo por funciones adaptando las dependencias con modelos de oficinas de servicios comunes y de apoyo según fuero, instancia, tipo y flujo de los procesos.⁵

Asimismo, hay que repensar la parálisis del sistema que implica la “feria judicial” en términos de privación del servicio de justicia y proponer soluciones que, sin afectar las vacaciones de los trabajadores, permitan una atención continua de todos los asuntos y una más pareja distribución de la carga de trabajo. Ello redundará a la vez en una mayor eficiencia por parte del sistema, garantizando así el acceso a justicia sobre todo de los más vulnerables, con lo que podríamos cumplir con el objetivo preambular de afianzar la justicia.

4. Plataformas de videoconferencias para las audiencias.

La situación de emergencia sanitaria dificulta la realización de audiencias presenciales. Como consecuencia, los distintos órganos jurisdiccionales y del ministerio público fiscal tuvieron que recurrir a sistemas de videoconferencia para su ejecución a fin de cumplir con actos procesales impostergables.

Sin lugar a dudas, el mecanismo de videoconferencias para la celebración de audiencias es una de las prácticas que deberá institucionalizarse y generalizarse cuando se regularice la prestación del servicio de justicia.

Cabe resaltar que contar con oficinas judiciales -como sucede en Chubut, Santa Fe, Neuquén, Río Negro y, también, en las jurisdicciones federales de Jujuy y Salta- colabora en gran medida en la organización de las audiencias. Y estas dependencias sin lugar a

⁵ Pueden profundizar estos ejes en “Plan Nacional de Reforma Judicial - Propuestas para la reforma del sistema de justicia” dirigido por Germán C. Garavano, CEJS, Gráfica sur Editorial SRL, Bs. As., 1999; y más reciente en el tiempo en “Agenda anotada para la justicia Argentina 2020”, Directores Germán C. Garavano, Héctor Chayer, Editorial Thomson Reuters La Ley, Bs. As., 2015.

dudas podrían facilitar la unificación del calendario de audiencias con el sistema de agenda de turnos mencionado en el punto 2.

Entre las principales ventajas que presenta el sistema de videoconferencias se encuentran evitar traslados innecesarios de los actores del sistema de justicia y de los justiciables y llegar a lugares donde el sistema de justicia tradicionalmente. Este medio permite realizar una audiencia desde cualquier lugar mediante el empleo de una computadora o un dispositivo móvil con conexión a internet estable.

Sin lugar a dudas que deben buscarse alternativas para dar respuesta a la brecha digital que existe en nuestra sociedad y facilitar espacios para garantizar el acceso a las herramientas tecnológicas a quienes no las tienen y necesitan utilizarlas.

Al respecto una alternativa podría ser adecuar mínimamente la infraestructura de los juzgados de paz, y disponer espacios (cabinas) para videoconferencias. Por su distribución territorial son las dependencias judiciales más cercanas y accesibles a la gente, ofreciendo a la vez un ámbito de neutralidad y protección a quien debe conectarse al sistema y ofrecer su testimonio.

También puede pensarse como alternativa el uso de los centros de acceso a justicia nacionales y sus homónimos provinciales para esta finalidad dada su distribución geográfica y las modalidades de itinerancia que tienen algunos de los dispositivos lo que permite acceder a comunidades aisladas y vulnerables.

Es indudable que este tipo de sistemas (cabinas para videoconferencias) deberían instalarse en edificios judiciales, dependencias policiales, unidades carcelarias, centros de detención, refugios, hospitales, Colegios de Abogados, etc.

Deberá definirse cuál es el mejor sistema de videoconferencia teniendo en cuenta los aspectos de seguridad informáticos y que permita la utilización de salas virtuales paralelas para el intercambio entre la defensa y el imputado, la participación de la víctima y, eventualmente, del público.

En esa línea, sería de gran utilidad el diseño de protocolos o manuales de uso del medio que se elija y la realización de capacitaciones obligatorias para todos los actores del sistema. A su vez, sería recomendable avanzar en una guía única que garantice la aplicación uniforme en las jurisdicciones que adopten la misma solución tecnológica. En tal sentido, los ámbitos institucionales de la Ju.Fe.Jus. y del Consejo Federal de Procuradores asoman como adecuados para desarrollar esa tarea.

Asimismo, sería aconsejable incluir en estos instructivos las pautas de procedimiento para llevar adelante una audiencia conforme a las reglas procesales de cada sistema de justicia. Esto también permite al ciudadano que tenga participar en una audiencia virtual, conocer previamente el escenario en el que se encontrará y lo que ocurrirá allí.

A fin de concretar la generalización del uso del sistema de videoconferencias para las audiencias, es indispensable dotar a todos los actores vinculados al sistema de justicia (dependencias policiales, servicios penitenciarios, hogares, refugios, hospitales, entre otros) de una computadora y una conexión a internet estable.

Respecto al almacenamiento de los registros de las videoconferencias, aparece como una posible solución avanzar en la implementación definitiva de la nube digital, compromiso asumido por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación y la Ju.Fe.Jus.

5. Mesas de entradas virtuales.

Deben crearse canales de comunicación digitales con las dependencias para que un profesional pueda solicitar la vista de un expediente en soporte papel o digital en donde aún no está presentado.

La vía más sencilla es crear una dirección de mail institucional a la que el profesional pueda enviar la petición, y la dependencia lo habilite en el sistema digital previa notificación por igual vía a tomar vista o le conceda un turno para que concurra a ver el expediente.

Será necesaria la publicación y difusión de dichas direcciones de correo electrónicos para que se envíen las presentaciones.

Una alternativa para interactuar con la dependencia judicial es el lanzamiento de mesas de entradas atendidas a través de plataformas de videoconferencia.

Los usuarios realizan consultas al mail institucional y se les otorga un turno y el link para que se conecten a la plataforma en una franja horaria determinada y allí se habilita un canal de diálogo entre el profesional o usuario y la dependencia y se le da al profesional o usuario las respuestas a sus consultas. Asimismo es útil para coordinar audiencias y ofrecer soluciones desformalizadas para agilizar el trámite de los casos.

6. Comunicaciones interinstitucionales en formato digital.

Todos estos avances en digitalización y modernización del sistema de justicia deben ir de la mano con avances en igual dirección por parte de aquellas instituciones y organismos que suelen ser requeridos por los sistemas de justicia.

Así, los sistemas policiales y penitenciarios deberán migrar su trabajo a entornos digitales y todo lo que remitan al sistema de justicia debería serlo en formato o soporte digital.

Lo mismo deberá suceder con todos los organismos de la administración pública nacional, provincial y municipal, y con todas las instituciones privadas que interactúen con los sistemas de justicia.

Desde ya, todas las comunicaciones que los sistemas de justicia emitan hacia dichas instituciones deben ser realizadas en formato digital.

7. Incorporación de TIC's y recursos tecnológicos.

Es vital lograr conectividad estable, de calidad y con ancho de banda suficiente para poder mantener los sistemas de videoconferencias y otras plataformas corriendo a la vez desde múltiples dispositivos, como así también poder subir al sistema informático de gestión el contenido audiovisual que se genere.

Una posibilidad es planificar junto a ARSAT la provisión de fibra óptica e inclusive avanzar hacia el uso de un hilo de la fibra exclusivo para los sistemas de justicia.

Será necesario incorporar entre otras cosas escáneres, computadoras con cámara, auriculares y micrófonos, como así también notebooks para permitir el trabajo remoto.

También se pueden sumar asistentes virtuales a las páginas web de los sistemas de justicia, de forma tal de poder orientar adecuadamente a los usuarios y generar derivaciones adecuadas. De esa forma se logra un canal permanente de comunicación con la población, asegurando un servicio de orientación y derivación que mejora la calidad de acceso a justicia.

En las páginas web también deberían estar publicadas de manera accesible los enlaces y/o contactos de las dependencias, servicios de asistencia, oficinas anexas, cronogramas de turno, y toda otra información que facilite el acceso a justicia.

8. Capacitación.

Un elemento central es el diseño y establecimiento de planes de capacitación vinculados con las herramientas tecnológicas que se pongan en uso tanto para los integrantes de los sistemas de justicia como para los abogados.

El proceso de capacitación en esta materia debe orientarse hacia la formación de nuevas competencias tecnológicas en cada uno de los integrantes del sistema de justicia, es decir que puedan desarrollar un conjunto de nuevas habilidades y destrezas.⁶

⁶ Entendemos por competencia *“la aptitud o idoneidad para actuar en un campo específico. La competencia para realizar alguna actividad supone siempre: a) dominio de algunos conocimientos; b) algunas reglas para actuar; c) alguna experiencias. Son conjuntos complejos de habilidades y destrezas que posibilitan la acción*

Es crucial que dichos planes sean obligatorios de forma tal de evitar el uso incorrecto o incompleto de las herramientas, como así también para impedir que sean desvirtuadas por un mal uso y reducidas en su eficiencia y finalidad.

A los efectos de vencer la resistencia al cambio y la vuelta a prácticas anacrónicas, las unidades de gestión deberán encontrar la manera de establecer algún tipo de incentivo para aquellos que luego de completar la capacitación obligatoria pongan en práctica en forma plena las herramientas tecnológicas.

La labor formativa y de cambio de paradigma debe ser emprendida en forma conjunta por todas las instituciones que integran la administración de justicia pues es el único camino para consolidar los avances y superar las resistencias.

Es vital que los Colegios de Abogados se sumen a la capacitación de sus asociados y que los planes de formación sean diseñados en forma conjunta con los de los sistemas de justicia.

9. Mesas de entradas únicas.

Si bien el principio es que toda presentación debe ser realizada en formato digital, lo cierto es que aún y por un tiempo existirán presentaciones que tengan que seguir siendo realizadas en soporte papel.

Para ello es necesario establecer una estrategia que evite la circulación de personas por distintas dependencias y que libere los turnos de la agenda para que estos sean ocupados exclusivamente para la compulsa de expedientes.

En tal sentido, aparece como una respuesta adecuada establecer mesas de entradas únicas por fuero o por edificio para realizar las presentaciones en soporte papel.

Dichos espacios deberán estar al ingreso de los edificios y contar con todas las medidas de higiene y seguridad que las autoridades determinen para garantizar el cuidado de la salud de los trabajadores y usuarios del sistema de justicia.

Otra alternativa es que los Colegios de Abogados dispongan un sistema de recepción de escritos para su posterior distribución por las dependencias fuera del horario de atención al público.

en un amplio espectro de situaciones” Cfm. María I. Marabotto y Jorge Grau, “Multimedios y Educación”, P. 40, Bs. As., Fundec, 1995.

Está claro que para ambas alternativas debe regularse algún mecanismo especial de priorización para aquellos escritos que deban ser presentados previo un horario determinado por vencimientos de términos o plazos y un acuerdo interinstitucional que habilite dichas funciones y reconozca la validez de los horarios de recepción y presentación.

10. Unidad de gestión.

Tal como pudimos acreditar en al realizar el informe “El COVID-19 viralizó la modernización judicial”⁷ los sistemas de justicia disponían de los recursos para avanzar hacia la gestión digital del caso y que, sí no ocurrió antes, fue debido a la falta de los consensos necesarios o de decisión institucional.

Este último supuesto puso en evidencia la necesidad de contar con una unidad que proponga e implemente las decisiones de gobierno judicial y que sea distinto del que adopta las decisiones jurisdiccionales.

La existencia de unidades de gestión dentro de los actores de los sistemas de justicia, si bien no son indispensables para impulsar estos cambios, permitirán agilizar la realización de diagnósticos, facilitar la toma de decisiones, dirigir los procesos de implementación y evaluarlos para lograr avances concretos en la modernización de los sistemas de justicia.

En forma paralela estas unidades de gestión deberán medir el impacto de la incorporación de la tecnología para la racionalización y optimización de los recursos existentes que serán necesarios poner a disposición para hacer frente a las nuevas y crecientes demandas que indefectiblemente va a traer la pandemia.

Un rol fundamental de estas es lograr mapear los recursos propios y ponerlos en común con las otras unidades de sus contrapartes para poder establecer así parámetros colaborativos y evitar la duplicación de esfuerzos, tecnología y recursos, entre otros.

Palabras finales.

Estamos convencidos de que no hay soluciones mágicas para mejorar la administración de justicia de un día para el otro, sino que hay procesos de búsquedas de alternativas, con éxitos y fracasos, pero con un horizonte claro: una justicia eficiente y accesible para todos.

En ese contexto, esta pandemia nos ha permitido observar un gran esfuerzo institucional y de los actores del día a día en los sistemas de justicia orientado a esa búsqueda.

⁷ <http://unidosjusticia.org/covid>

En un escenario imprevisto y lleno de contingencias diarias y mutaciones permanentes, se han puesto en marcha una serie de acciones para continuar prestando un servicio de justicia de calidad a la comunidad.

Destacamos la importancia de generar espacios para trabajar en la construcción, en forma conjunta, de herramientas para satisfacer las necesidades comunes y ponerlas a disposición de los sistemas de justicia que lo requieran.

Estas ideas son un aporte a ese esfuerzo y esperamos que sirvan para abordar el desafío de pensar en la justicia del día después.