Instituto Tecnológico de Buenos Aires

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DOCTORADO

CAPACIDAD DE INNOVACION DE LOS PODERES JUDICIALES

AUTOR: Lic. Sara CASTIGLIONI

DIRECTOR: Dr. Alfonso REYES ALVARADO

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
DOCTOR EN DIRECCIÓN DE LA INNOVACIÓN SISTÉMICA

Jurado

Dra. Adriana FASSIO Dr. Antonio MARTINO Dr. Camilo OLAYA NIETO

CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Junio 2022

Lic. Sara Noemí CASTIGLIONI: CAPACIDAD DE INNOVACION DE LOS PODERES JUDICIALES. Tesis presentada como requisito parcial para acceder al grado de DOCTOR EN DIRECCIÓN DE LA INNOVACIÓN SISTÉMICA del Instituto Tecnológico de Buenos Aires.

I

A Patricio Latini, por su apoyo incondicional. A mi familia. A los operadores de los Poderes Judiciales que cada día implementan ideas para que el servicio de justicia provea soluciones más justas y oportunas.

II

«Lucho contra tres gigantes, querido Sancho; estos son: el miedo, que tiene fuerte raigambre y que se apodera de los seres y los sujeta para que no vayan más allá del muro de lo socialmente permitido o admitido; el otro es la injusticia, que subyace en el mundo disfrazada de justicia general, pero que es una injusticia instaurada por unos pocos para defender mezquinos y egoístas intereses; el otro es la ignorancia, que anda también vestida o disfrazada de conocimiento y que embauca a los seres para que crean saber cuando no saben en realidad y que crean estar en lo cierto cuando no lo están. Esta ignorancia disfrazada de conocimiento hace mucho daño, e impide a los seres ir más allá en la línea de conocer realmente y conocerse». Miguel de Cervantes.

Agradecimientos

Esta tesis no hubiera sido posible sin la ayuda de las personas que propiciaron estos aprendizajes. Por lo que en este punto quisiera agradecer

a mi director, el Dr. Alfonso Alvarado Reyes, por sus aportes técnicos y el constante acompañamiento, al claustro docente del ITBA, en especial al Dr. Alberto Terlato por elegir al director justo para este proyecto y a los Dres. Daniel Ryan y Adriana Fassio por los aportes metodológicos, y a mis colegas doctorandos por las apasionadas discusiones llenas de alegría y colaboración,

a los jurados, por su dedicación en la lectura de esta tesis y por sus aportes,

a los integrantes del Poder Judicial de Tucumán, a todos los integrantes de la Oficina de Gestión Judicial de la Excma. Corte de Tucumán, al Dr. Jesús La Fuente, la Dra. María José Posse, la Dra. Estela Maris Arce, la Dra. Carolina Cano y equipo de la Cámara de Apelaciones en lo Civil en Documentos y Locaciones, Familia y Sucesiones del Centro Judicial Concepción, la Dra. María Amalia Barrionuevo, la Lic. Elina Criado y el equipo del Gabinete Psicosocial del Poder Judicial de Tucumán, la Lic. Mariela Garvich, la Dra. Marcela Ruiz, Vicepresidente de la Federación Argentina de Magistrados por sus aportes,

sumo en este agradecimiento a los integrantes del Poder Judicial de Mendoza, especialmente a los integrantes de la Dirección de informática y al Ing. Mariano Cano, Proc. Analía Pavon, Dr. Fernando Games Elizondo, Dr. Juan Darío Penisse Ortega, Dr. María Paz Gallardo Vautier, Dra. Graciela Beatriz Simon del GeJuAs N°1, a Raúl Vicchi, Coordinador de Políticas Públicas del Poder Judicial y a María Valeria Saltaleggio también de Políticas públicas, al Lic. Héctor Herrera y Esc. Carlos Quiroga, al Dr. Jorge Horacio Jesús Nanclares, expresidente de la Suprema Corte de Mendoza y el Dr. Mario Adaro, ministro de la Suprema Corte de Mendoza, y a todos sus equipos,

a los integrantes del Poder Judicial de San Luis, en especial a las Lic. Miriam Elizabeth Bottino, Mag. Ángela Castillo, también a los Dres. Alejandro David Flores Dutrús y Dra. Ana María Boiero y a todos sus equipos,

al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación y al equipo de Justicia 2020, en especial al Dr. Juan Pablo Marcet,

a las Dra. Alejandra Silvia Ronsini y equipo del Juzgado Civil y Comercial n° 3 de la Matanza, Dra. Laura Mato del Juzgado n°1 de la Matanza, Dra. María Victoria Aloé y equipo del Juzgado Civil y Comercial n°9 de Morón, por propiciar encuentros de aprendizaje. Al Dr. Leandro Adrián Banegas, juez de Cámara de apelación en lo Civil y Comercial n° 2 Sala 2, La Plata, a la Mag. Carolina Granja, coordinadora de la Oficina de Gestión Estratégica y Calidad del Poder Judicial de Córdoba, y a la Dra. Carmen María López Vázquez, Presidente de la Corte Superior de Justicia de Lima Norte,

a la Mag. Andrea Ortiz Picasso y a la Mag. Andrea Abate, y a los referentes del Premio Nacional a la Calidad Estatal, por promover la calidad e innovación,

a los Profesores Dres. Alfonso Santiago, Inés Rauek de Yanzón, Gemma Minero Andrade, Pascual Alferillo, Antonio Martino, Ricardo Guibourg y Analía Reyes por su generosidad,

a la Lic. Luisa Royano, bibliotecaria del Instituto de Investigaciones Jurídicas y Sociales A. L. Gioja y al Lic. Santiago Roca Iturralde, bibliotecario del ITBA,

a los organizadores y participantes de los Encuentros doctorales de UBA 2018, Ius Suris 2020 y Universidad Austral 2021 por los intercambios académicos, y a los miembros de la ISSS, GESSI y la ELAPDIS por propiciar oportunidades de diálogos sistémicos,

Simplemente, gracias.

Resumen

Desde hace algunos años, se ha impuesto mundialmente la tendencia del uso de tecnología, datos abiertos y enfoque en el cliente como motores de innovación. Los Poderes Judiciales y el sistema de administración de justicia de la República Argentina no escapan a esta tendencia y como consecuencia de esto han implementado procesos de innovación en busca de disminuir sus tiempos de gestión, mejorar la experiencia del usuario-ciudadano y aportar transparencia al proceso. El objetivo principal de esta tesis es modelizar de qué manera innovan en materia de gestión las organizaciones que comprenden el sistema de administración de justicia de la República Argentina, y en qué medida los factores intrínsecos y extrínsecos influyen en la capacidad de innovación del sistema por medio del estudio de casos comparados (Poder Judicial de Mendoza, San Luis y Tucumán).

El proceso de innovación judicial requiere necesariamente de la colaboración de actores de los Poderes Legislativo y Ejecutivo para normalizar la mayoría de los resultados de innovación procesales. Las barreras al proceso de innovación incluyen barreras normativas, tecnológicas y sociales. Mientras que las barreras a la construcción de la capacidad de innovación son de tipo social y se relacionan con la inhibición del ingreso e incorporación de saberes novedosos llamadas «barreras *anti-auctoritas*» al sistema y las relacionadas con la inhibición de poder hacer llamadas «barreras *anti-potestas*». Dentro de las *potestas*, se encuentran las *imperium* que son las relacionadas con la inhibición de una acción utilizando el poder ejercido por la jerarquía. Mientras que las *facultas*, son la que inhiben una acción por falta de capacidad, virtud o talento.
En los nichos de innovación emergió el homo judicial innovador con características que le permiten aumentar su capacidad de innovación e innovar.

Abstract

During the last two decades, the use of technology and customer-focus management as drivers of innovation have become a worldwide trend. The Judicial Powers and the justice administration system in Argentine have followed the same path to reduce the delays in the services they provide and improve the user-citizen experience providing transparency to the process. The main objective of this thesis is to model the innovation process in the management of the justice administration system of the Argentine Republic, and to explore how intrinsic and extrinsic factors influence the system´s capacity of innovation. The research is based on building a compared case study of the Judiciary Power of Mendoza, San Luis and Tucumán.

The judicial innovation process necessarily requires the collaboration of actors from the Legislative and Executive Powers to normalize most of the procedural innovation results. Barriers to the innovation process include regulatory, technological, and social barriers. While the barriers to the construction of innovativeness are of a social nature and are related to the inhibition of entry and incorporation of new knowledge called "anti-*auctoritas* barriers" and those related to the inhibition of being able to make things are called "anti-*potestas* barriers". Within the *potestas*, are the "*imperium*" that are related to the inhibition of an action using the power exercised by hierarchy. While the "*facultas"*, are the one that inhibits an action due to lack of ability, virtue or talent. In the innovation niches, the innovative judicial homo emerged with distinctive characteristics that allow her to increase its innovativeness and also the amount of innovations produced.

Palabras clave: Innovación, capacidad de innovación, deutero aprendizaje, administración de justicia, Poder Judicial.

JEL Codes: A13, O31, O32, O33, O38, K4

X

Contenido

1 Planteamiento y justificación de la investigación 1

1.1 Introducción al problema de investigación 1

1.2 Planteamiento y alcance del problema de investigación 3

1.3 Objetivos 4

1.4 Método de investigación empleado 5

1.5 Contribuciones de esta investigación 7

1.6 Notas de la autora 7

1.7 Contenido y estructura de la investigación 8

2 Innovación y capacidad de innovación 11

2.1 Reseña del capítulo II 11

2.2 Introducción 11

2.3 Innovación: definiciones y caracterización 11

2.4 La innovación como proceso: de lo lineal a las redes 14

2.5 Capacidad de innovación: mejorar para explorar y potenciar oportunidades 20

2.6 Innovación sistémica: diferentes aproximaciones al concepto 21

2.7 El proceso de innovación: en la administración de lo público 22

2.8 Procesos de innovación pública: abiertos y centrados en el ciudadano 23

2.9 Estructurando los procesos creativos: algunas guías 27

2.10 Innovación en los Poderes Judiciales a nivel mundial: perspectiva socio-histórica 30

2.11 Conclusión del capítulo II 36

3 Teoría organizacional, sistema y Modelo del Sistema Viable 39

3.1 Reseña del capítulo III 39

3.2 Las teorías organizacionales 39

3.3 Los sistemas: no solo un conjunto de partes interrelacionadas 47

3.4 Teoría cibernética: definiciones y principios 48

3.5 Cibernética organizacional 51

3.6 Modelo del Sistema Viable 53

3.7 El Modelo del Sistema Viable como heurística 57

3.7.1 Función de «Implementación» 58

3.7.2 Función de «Coordinación» 58

3.7.3 Función de «Control» 59

3.7.4 Función de «Inteligencia» 59

3.7.5 Función de «Políticas» 59

3.8 Conclusiones del capítulo III 61

4 El aprendizaje organizacional y los cambios 63

4.1 Reseña del capítulo IV 63

4.2 Aprendizaje e innovación: la generación de conocimiento innovador como ventaja competitiva 63

4.3 Aprendizaje: detección y corrección de errores 64

4.4 Modelo OADI de KIM 67

4.4.1 Aprendizaje individual de bucle simple (ISLL) 68

4.4.2 Aprendizaje individual de bucle doble (IDLL) 69

4.4.3 Aprendizaje organizacional de bucle simple (OSLL) 69

4.4.4 Aprendizaje organizacional de bucle doble (ODLL) 70

4.5 Capacidad de aprendizaje: una capacidad dinámica para innovar 77

4.6 El proceso de innovación: fases y actores principales 78

4.6.1 Fase de diseño 78

4.6.2 Fase de aprobación 79

4.6.3 Fase de implementación 81

4.7 Procesos de cambio y sus mecanismos: reproducción, transformación y transición 87

4.7.1 Reproducción 90

4.7.2 Trasformación 91

4.7.3 Transición 91

4.8 Conclusiones del capítulo IV 91

5 Narrando la investigación, investigando desde las narraciones 93

5.1 Reseña del capítulo V..... 93

5.2 Adentrarse para comprender: elección de la metodología 93

5.3 Muestreo teórico: una búsqueda constante 95

5.4 La entrevista: un lugar de encuentro 98

5.5 La observación participante: oportunidad de interacción con la localidad 100

5.6 Análisis de bibliografía: la reconstrucción del recorrido 102

5.7 Clasificación y análisis de la información recogida: El sistema categorial emergente 103

5.8 Limitaciones del muestreo 105

5.9 Conclusiones del capítulo V..... 106

6 Los casos de estudio..... 107

6.1 Reseña del capítulo VI..... 107

6.2 Los objetos de investigación y su construcción 107

6.3 La justicia, el sistema de administración de justicia o los Poderes Judiciales 107

6.4 Los Poderes Judiciales o el Poder Judicial 108

6.4.1 Poder Judicial de la Nación 109

6.4.2 Los Poderes Judiciales Provinciales: Justicia Ordinaria 111

6.5 Caso de estudio del Poder Judicial de Mendoza 112

6.5.1 Innovación organizacional: Juzgados de Gestión Asociada 114

6.5.2 Oralidad civil efectiva en Mendoza 117

6.5.3 Unidades especializadas: UTyDI y Dirección de informática 118

6.5.4 Políticas públicas en resultados 120

6.6 Caso de estudio del Poder Judicial de San Luis 121

6.6.1 Innovación tecnológica: La autopista de la información 123

6.6.2 Unidades especializadas: Secretaría de Informática Judicial 124

6.6.3 Oralidad civil efectiva en San Luis 125

6.7 Caso de estudio del Poder Judicial de Tucumán 126

6.7.1 Innovación organizacional: Calidad y gestión 129

6.7.2 Unidades especializadas: Oficina de Gestión Judicial (OGJT) 132

6.7.3 Oralidad civil efectiva en Tucumán 135

6.8 Conclusiones del capítulo VI..... 136

7 Los Poderes Judiciales: innovando desde la complejidad 137

7.1 Reseña del capítulo VII 137

7.2 Innovando en un sistema complejo 137

7.3 Dimensión tecnológica 139

7.3.1 La tecnología vista como barrera de entrada y de salida 142

7.3.2 Esquizofrenia tecnológica: no solo para algoritmos y robots 145

7.3.3 Saberes jurídicos y no jurídicos: legitimidad y credibilidad 154

7.4 Dimensión social 160

7.4.1 La incapacidad adiestrada 164

7.4.2 Valores instrumentales que se convierten en valores finales 165

7.4.3 El burócrata como el representante del poder y prestigio de toda la estructura 169

7.5 Dimensión normativa 172

7.5.1 Normatización y legitimación: Un proceso conjunto entre los diferentes poderes del Estado 172

7.5.2 La obligatoriedad normativa no siempre es sinónimo de adopción 178

7.6 Escenarios de probabilidad en tres dimensiones 181

7.7 Conclusiones del capítulo VII 183

8 Un homo judicial innovador para un Poder Judicial innovador 185

8.1 Reseña del capítulo VIII 185

8.2 Barreras a la capacidad de innovación en los procesos de innovación judicial 185

8.2.1 Barrera 1: Miedo a lo desconocido 187

8.2.2 Barrera 2: Autopercepción de omnisciencia e infalibilidad 187

8.2.3 Barrera 3: Falta de formación en saberes no jurídicos y en saberes jurídicos actuales 188

8.2.4 Barrera 4: Prejuicio sobre adquisición de saberes e ideas ajenas 188

8.2.5 Barrera 5: Presencia arraigada de mecanismos de reproducción cultural 189

8.2.6 Barrera 6: Presencia de rutinas defensivas y ausencia parcial o total de modelo II 189

8.2.7 Barrera 7: Falta de contextos que promuevan la creatividad y experimentación 190

8.2.8 Barrera 8: Falta de autonomía para decidir e implementar cambios 190

8.2.9 Barrera 9: Falta de competencia legal-constitucional en la sanción y promulgación de leyes orgánicas rectoras 190

8.2.10 Barrera 10: Falta de independencia económica 191

8.2.11 Barrera 11: Falta de independencia en la elección y remoción de magistrados 191

8.3 Pensarnos desde una propuesta que nos permita innovar de manera sustentable 191

8.4 La emergencia del *Homo judicial innovador*..... 193

8.4.1 Es resiliente..... 193

8.4.2 Es un estudiante serial..... 194

8.4.3 Está abierto a la colaboración y a la formación de alianzas..... 194

8.4.4 Es rígidamente flexible..... 194

8.4.5 Es un líder del cambio..... 195

8.4.6 Está comprometido con el propósito de la organización..... 195

8.5 Propuesta de creación de capacidad de innovación basada en el uso del modelo del sistema viable 196

8.5.1 Fase de diseño..... 198

8.5.2 Fase de aprobación..... 202

8.5.3 Fase de implementación..... 203

8.6 Finalizar para volver a comenzar: Formulación de políticas públicas judiciales..... 206

8.7 Conclusiones del capítulo VIII..... 207

9 Crisis, amenazas y debilidades actuales como oportunidades de aprendizaje de segundo y tercer orden..... 209

9.1 Reseña del capítulo IX..... 209

9.2 Algunas tendencias mundiales: repercusiones en los Poderes Judiciales..... 209

9.3 Pandemia de SARS-CoV-2: Amenazas y aprendizajes..... 210

9.3.1 El sistema de administración de justicia: Un sistema moviéndose fuera de control..... 210

9.3.2 Un sistema adaptándose a los cambios..... 212

9.3.3 Reflexiones desde el ojo de la tormenta: adaptación a las TIC..... 213

9.3.4 Reflexiones desde la calma pos tormenta: Los juicios orales virtuales..... 214

9.4 Proyecto de Ley de Reforma Judicial 2020..... 217

9.5 Conclusiones del capítulo IX..... 222

10 Conclusiones, limitaciones y recomendaciones para futuros trabajos..... 225

10.1 Reseña del capítulo X..... 225

10.2 Cumplimiento de objetivos, hallazgos principales e implicancias..... 225

10.3 Limitaciones de la investigación..... 229

10.4 Recomendaciones para trabajos futuros..... 230

10.5 *¿Quo vadis*, Poder Judicial? 231

10.6 Epílogo. El paso por la puerta del dragón 232

11 Referencias bibliográficas 235

12 Lecturas complementarias 278

13 Apéndice 280

13.1 Apéndice A - Marco metodológico – Protocolos y detalles 280

13.2 Apéndice B - Glosario 285

13.3 Apéndice C – Fuentes de saberes de los Poderes Judiciales 287

13.3.1 Fuentes no formales de saberes 287

13.3.2 Fuentes informales de saberes 288

13.3.3 Fuentes de formación formal 290

13.4 Apéndice D - Repositorio 290

13.4.1 Oralidad. Algunos antecedentes 290

13.4.2 Oralidad Civil y Comercial: Principios procesales orientadores y estructuras 292

13.4.3 Oralidad. Capacitaciones para el proyecto de Oralidad Civil Efectiva 292

13.4.4 Principios de formación judicial. Un modelo europeo 293

Índice de figuras

Figura 1. Evolución de los modelos explicativos del proceso de innovación 17
Figura 2. Modelo de innovación lineal «Technology-Push» 18
Figura 3. Modelo de innovación lineal «Market-Pull» 18
Figura 4. Grado de participación del ciudadano en programas de diseño de políticas públicas 25
Figura 5. Modelo de innovación no lineal basado en Design Thinking 28
Figura 6. Aportes de las disciplinas del comportamiento y de pensamiento de sistemas al estudio del comportamiento organizacional. 40
Figura 7. Esquema básico de un sistema regulador-regulado 49
Figura 8. Varias partes de un sistema regulándose unas a otras 50
Figura 9. Filtro de variedad colocado entre un regulador y un regulado, para adaptar sus variedades 51
Figura 10. Viable System Model (VSM) 54
Figura 11. VSM con dos niveles de recursividad 60
Figura 12. Aprendizaje de bucle simple y de bucle doble 65
Figura 13. Modelo integrado de aprendizaje organizativo: Ciclo OADI - Modelos mentales compartidos (SMM) 67
Figura 14. Sub-fases del proceso de adopción individual 82
Figura 15. Sub-fases del proceso de adopción organizacional 83
Figura 16. Curva de adoptadores de Rogers 85
Figura 17. Factores que influyen en la adopción a nivel organizacional 86
Figura 18. Factores que influyen en la adopción a nivel individual 87
Figura 19. Las cuatro fases del cambio 89
Figura 20. Una perspectiva multinivel dinámica de innovaciones de sistema. 90
Figura 21. Componentes de la Teoría Fundamentada 95
Figura 22. Despliegue de entrevistas 97
Figura 23. Fases de la entrevista semiestructurada en profundidad 100
Figura 24. Recopilación y organización de datos primarios 102
Figura 25. Fuentes bibliográficas consultadas y catalogadas 103
Figura 26. Sistema de categorías emergentes 105
Figura 27. Mapa de división política de la Pcia. de Mendoza-Argentina 112
Figura 28. Gestión Judicial Asociada. Esquema del modelo de oficina judicial 115
Figura 29. Organigrama del Tribunal de Gestión Asociada Nº 1 116
Figura 30. División política y límites de la provincia de San Luis 122

Figura 31. División política y límites de la provincia de Tucumán 126
Figura 32. Organización del Fuero No Penal del Poder Judicial de Tucumán 128
Figura 33. Mapa de procesos de la OGJT V4 130
Figura 34. Espacio de superposición entre la sociología y la tecnología 138
Figura 35. Modelos socio-técnico asociado al Knowledge Model 139
Figura 37. Conflicto, como elementos de preocupación comunes enmarcados de forma diferente 159
Figura 38. Salón de Actos Públicos Dr. Juan B. Alberdi, del Palacio de Tribunales de Tucumán 168
Figura 39. Ordenamiento jurídico para la República Argentina 173
Figura 40. Modelo tridimensional S-T-N de los Poderes Judiciales 181
Figura 41. La puerta del Dragón Innovador 233

Índice de tablas

Tabla 1. Laboratorios de innovación en el ámbito de la administración de justicia 24
Tabla 2. Familia de normas ISO 56000 para la gestión de la innovación 29
Tabla 3. Fases de implementación de TIC en Justicia 33
Tabla 4. Teorías y escuelas de administración. Características principales 42
Tabla 5. Identificación de los modelos de administración y gestión pública 46
Tabla 6. Matriz de categorización de sistema complejidad vs. Modelos matemáticos 52
Tabla 7. Principales dicotomías de aprendizaje organizacional 66
Tabla 8. Variables de gobierno de los Modelos I y II 71
Tabla 9. Rutinas defensivas 72
Tabla 10. Síntesis de las barreras para el aprendizaje 74
Tabla 11. Niveles principales de aprobación y normatización de innovaciones en el Poder Judicial 80
Tabla 12. Desglose de entrevistados por tarea y cargo 98
Tabla 13. Desglose de entrevistados por fuero 99
Tabla 14. Desglose de entrevistados por provincia 99
Tabla 15. Observación participante por tipo de evento 101
Tabla 16. Organización del fuero penal del Poder Judicial de Tucumán 128
Tabla 17. OGJT desde la perspectiva del VSM 133
Tabla 18. Categorización de la tecnología según diferentes marcos de referencia 140
Tabla 19. Procesos factibles de ser automatizados 147
Tabla 20. Sesgos de acuerdo con la etapa del proceso decisional 150
Tabla 21. El camino de la ley a nivel nacional en las cámaras legislativas 176
Tabla 22. Escenarios de posibilidad de implementación 182
Tabla 23. Escenarios de posibilidad ordenados de acuerdo con el nivel de cambio requerido para su implementación 182
Tabla 24. Barreras a la capacidad de innovación basadas en el proceso de innovación judicial 186
Tabla 25. Principales hallazgos e implicancias de investigación 225
Tabla 26. Protocolo y ficha de observación participante utilizada 280
Tabla 27. Observaciones participantes realizadas por la investigadora entre 2018 a 2021 281
Tabla 28. Trabajos presentados en reuniones científicas y revistas con referato. 284
Tabla 29. Comparación entre las principales redes de pares 289

Símbolos y abreviaturas

Abreviaturas

Abreviatura	Descripción
ACIJ	Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia
AI	Artificial Intelligence – Inteligencia Artificial
AUI	Autopista de la Información
ASPO	Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPEJ	*European Commission for the Efficiency of Justice*
CN	Constitución Nacional
COFEFUP	Consejo Federal de la Función Pública
CP	Constitución Provincial
CPCC	Código Procesal Civil y Comercial
CPCSL	Código Procesal Civil de San Luis
CSJN	Corte Suprema de Justicia de la Nación
CSJT	Corte Suprema de Justicia de Tucumán
FAM	Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial
GST	*General System Theory*
IA	*Artificial Intelligence*
I+D	Investigación y Desarrollo
I+D+i	Investigación, Desarrollo e Innovación
IoT	*Internet of Things*
ISO	*International Organization for Standardization*
LIPSE	*Learning from Innovation in Public Sector Environments*
MLP	*Multi-level perspective*
NPM	*New Public Management*
ODS	Objetivos para el Desarrollo Sostenible
OEA	Organización de los Estados Americanos
OECD	*Organization for Economic Co-operation and Development*
OGJT	Oficina de Gestión Judicial de Tucumán
OGA	Oficina de Gestión de Audiencias
OGP	*Open Government Partnership*

OL	*Organizational learning*
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
ONU	Organización de Naciones Unidas
PJM	Poder Judicial de Mendoza
PJN	Poder Judicial de la Nación
PNC	Premio Nacional a la Calidad
PNGCJA	Proyecto de Norma de Gestión de la Calidad para la Justicia Argentina
PNCJ	Premio Nacional a la Calidad Judicial
RGEE	Reglamento General de Expediente Electrónico
RnD	*Research and development*
ROI	*Return on investment*
SCBA	Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
SI	*Systemic Innovation*
SSM	*Soft Systems Methodology*
TF	Teoría Fundamentada
TIC	Tecnologías de la información y comunicación
TPS	*Toyota Production System*
UH	Unidades hermenéuticas
ULG	Unidad de Logística y Gestión
UTyDI	Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional
VSM	*Viable System Model*

Capítulo I

Si he visto lejos es porque estoy parado en los hombros de gigantes.

(Isaac Newton, 1676)

1 Planteamiento y justificación de la investigación

1.1 Introducción al problema de investigación

«Cuando la gente dice, justicia lenta no es justicia, tienen razón», esta frase fue pronunciada por el Juez Ricardo Lorenzetti –expresidente de la Corte Suprema de Justicia– en septiembre de 2010, donde a su vez se refirió a los variados problemas que el sistema de justicia estaba experimentando durante ese momento que impactaban en la falta de celeridad en los procesos judiciales. Ocho años después, y tras una gran cantidad de mejoras e innovaciones introducidas en el sistema judicial, la falta de celeridad continua en agenda (Infobae, 2018) junto con los desafíos de la modernización de las organizaciones que integran los Poderes Judiciales (Gómez, 2014).

Esta problemática sigue vigente ya entrado el siglo XXI, y ad-portas de una cuarta revolución industrial caracterizada por una batería de nuevas tecnologías que están fusionando los mundos físico, biológico y digital, impactando en todas las disciplinas, economías, industrias e incluso desafiando la idea misma de lo que significa ser humanos (Schwab, 2016). Esta revolución está cambiando las formas en que vivimos, nos comunicamos y trabajamos. Como bien decía Heráclito de Éfeso en el 500 a.C.: «Lo único constante es el cambio». En el caso de los clientes-usuarios de la administración de justicia –los justiciables, ciudadanos que concurren a las oficinas judiciales en busca de la solución a un conflicto–, el perfil del cliente cambió y, en los términos de calidad de Deming, para satisfacerlo será necesario conocer sus nuevas expectativas (Deming, 2000).

Según datos de la Encuesta nacional de necesidades jurídicas insatisfechas y niveles de acceso a la justicia de 2016 y solicitada por el Ministerio de Justicia de la República Argentina, el 66 % de la población argentina declara haber experimentado algún problema jurídico en los últimos tres años, y el 54 % dice carecer del conocimiento o tener las capacidad para resolver ese problema (Facultad de Derecho Universidad de Buenos Aires, 2016). En este trabajo se establece la insatisfacción como la brecha existente entre la experimentación de un problema jurídico y la resolución satisfactoria del mismo, incluyendo aquellas necesidades jurídicas que no se resuelven porque las personas no son conscientes de sus derechos o porque están limitadas para hacerlos valer.

Por otro lado, los clientes-usuarios actuales reclaman calidad en las decisiones,

transparencia, celeridad e inmediatez (Benegas Lynch, 2016; Chayer, Marcet, & Soto, 2018; Lillo, 2013). Sumado a esto, la Corte Interamericana de Derechos Humanos ha condenado a la Argentina por la duración excesiva de sus procesos civiles en cuatro ocasiones (*Fornerón e Hija vs. Argentina*, 2012; *Furlán y Familia vs. Argentina*, 2012; *Mémoli vs. Argentina*, 2013; *Spoltore vs. Argentina*, 2020). Como señalan Chayer y Garsco (2018) previo a la implementación de la oralidad civil efectiva en Argentina no eran inhabituales los casos en la justicia civil que demoraban ocho años o más en llegar a una sentencia y remarcan que esos tiempos de tramitación estén enormemente alejados de los tiempos del ritmo actual de los negocios y de la expectativa de la gente. Luego, en los juicios de conocimiento civiles y comerciales tramitados bajo la modalidad de oralidad desde 2016 el 70 % de los procesos finalizados se resolvieron en menos de dos años de su inicio[1].

Varios de los temas reclamados podrían obtener respuesta en la tendencia mundial sobre una forma de gestionar que lleva el nombre de «Gobierno Abierto». Esta tendencia postula una forma de interacción permanente entre la administración pública y sus ciudadanos, que busca obtener mejores resultados en sus gestiones (Balcazar Montalvo, 2017), bajo los pilares fundamentales de la transparencia, la participación, la rendición de cuentas y la innovación. Desde 2012, Argentina forma parte de la Alianza de Gobierno Abierto (OGP, por sus siglas en inglés) y en alguna medida se encuentra incorporando en menor o mayor medida algunas prácticas del gobierno abierto.

A nivel supranacional, con la incorporación en 2015 de los objetivos para el desarrollo sostenible –también conocidos como ODS– por la ONU y principalmente con el ODS 16 – Paz, Justicia e Instituciones fuertes (Moran, 2015), los gobiernos ponen en agenda los temas relacionados con el acceso a la justicia y el fortalecimiento de las instituciones. En el ámbito Iberoamericano, por ejemplo, la Corte Suprema de Justicia de la República de Paraguay realizó una introducción al tema desde la perspectiva de los acuerdos internacionales realizados en materia de modernización en la gestión judicial con foco en los compromisos asumidos en el marco de las Cumbres Judiciales Iberoamericanas. Menciona como ejes de discusión las declaraciones de la Edición XV Uruguay 2010 y de Buenos Aires 2012 que han confrontado a los poderes judiciales con nuevos desafíos, cuya puesta en marcha no admite dilataciones según la mencionada Corte. Estos son antecedentes directos de reformas y políticas orientadas, en principio, a un acceso real de los ciudadanos de Iberoamérica a la justicia. Sumado a esto, la mencionada Corte incluye la necesidad de implementar una efectiva gestión del despacho judicial desarrollada a partir de la idea de aplicación de nuevas tecnologías, lo que promete poderes

[1] A octubre de 2018, 9 jurisdicciones y 290 jueces estaban aplicando procesos orales en los juicios de conocimiento civiles y comerciales, se celebraron 9607 audiencias, entre preliminares y de vista de causa (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación, 2018).

judiciales modernos, jueces capacitados y modelos de gestión inclusivos (Torres Kirmser & Benítez Riera, 2014).

El desafío que se le plantea a los «Poderes Judiciales de Argentina» es adaptar un sistema que fue ideado para satisfacer a clientes-usuarios del siglo XVIII al contexto del siglo XXI (Tanco, Flores Dutrus, & Adaro, 2018). En este sentido, la República Argentina además de haber comenzado a operativizar el ODS 16, ha adherido a protocolos de gobierno abierto, ha conformado la Secretaría de Desarrollo Institucional, la Dirección de Comunicación y Gobierno Abierto (CIJ, 2018) y la plataforma digital «Justicia 2020» (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación, 2018), todo con el objetivo de mejorar el acceso a la justicia.

En el 2008, de acuerdo con la mirada de Felcman (2016), asistimos a una implosión económico-financiera global. Felcman denominó a este fenómeno el *big bang paradigmático*, debido a las implicancias que aquellos hechos, que al principio fueron sólo eventos aparentemente aislados y encapsulados (principalmente en el mercado bursátil de los Estados Unidos), tuvieron sobre las ideas y fundamentos de la economía, la política, la sociedad y, en particular, en la administración de lo público. Dicho fenómeno puso en crisis el modelo organizacional de la administración pública de los últimos 30 años (conocido como *New Public Management* – NPM). En ese contexto la cultura y el liderazgo aparecen como variables clave en la efectividad de los nuevos modelos de gestión pública que están dando lugar a un nuevo modelo organizacional de gestión pública.

Para el caso de la administración de justicia, este modelo se basa en desarrollar una capacidad de innovación de los Poderes Judiciales. Este trabajo explora las innovaciones implementadas desde 2008 hasta 2018 inclusive en tres jurisdicciones (Mendoza, San Luis y Tucumán) para identificar aspectos recurrentes que permitan inferir un modelo que caracterice la capacidad de innovación necesaria para mejorar la efectividad del sistema judicial argentino.

1.2 Planteamiento y alcance del problema de investigación

Cuando se habla de capacidades para los próximos veinte años, las organizaciones supranacionales hacen énfasis en la capacidad de innovar de las organizaciones. En los últimos doce años los Poderes Judiciales de Argentina han implementado una variedad de modificaciones en el sistema de administración de Justicia que incluyen entre otras: la incorporación de la oralidad en los procesos civiles en las provincias de Buenos Aires; Santa Fe; Entre Ríos; Formosa y Mendoza (Justicia 2020, 2018, p. 20), la despapelizacion del sistema con la Provincia de San Luis a la cabeza (Dirección de Prensa y Comuncación Institucional del Poder Judicial de San Luis, 2017), la incorporación del Premio Nacional a la Calidad en Justicia (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación, 2018), la incorporación de la Oficina de Gestión Judicial en Tucumán (Acordada nº 1116, 2010) y los Tribunales de Gestión

Judicial Asociada en Mendoza (Poder Judicial Mendoza, 2018), sin mencionar la incorporación de la inteligencia artificial –también conocida como AI– con el sistema «Prometea» (aún en fase de prototipo) diseñado para predecir la solución de expedientes jurídicos simples[2].

De acuerdo con las definiciones conceptuales y las regulaciones sobre innovación, desde Joseph Schumpeter (1912) hasta la definición que propone la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos –en adelante OECD– en el Manual de Oslo, todas las modificaciones antes mencionadas son consideradas innovaciones.

Aun así, y siguiendo la lógica de Wang y Ahmed (2004), la existencia de innovaciones no implica que la organización –en este caso, los Poderes Judiciales de la República Argentina– tengan una capacidad de innovar. Este constructo, en el ámbito empresarial, es definido como la mejora continua de las capacidades y recursos de una organización para explorar y explotar las oportunidades que plantea el desarrollo de un nuevo producto, proceso (o combinación de ambos) para satisfacer las necesidades del mercado.

La ausencia de un diagnóstico en materia de capacidad de innovación podría suponer un problema a la hora de diseñar políticas para las Cortes, así como también para las instituciones académicas que tienen a su cargo la generación de currículos para los futuros profesionales –abogados principalmente pero no únicamente–, que tendrán que interactuar como actores principales con y en el sistema de administración de justicia, cualquiera sea la materia en la que se desempeñen.

La pregunta inicial que dirigió la investigación fue: ¿Cómo se construye una capacidad de innovación en los organismos que integran los Poderes Judiciales de la República Argentina? Sin embargo, como se trata de un proceso vivo, y recordando las palabras de Benedetti «cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, cambiaron todas las preguntas», nuevas preguntas fueron surgiendo en la medida en que la investigación progresaba, lo que dio lugar al surgimiento de otras preguntas que se explicitarán más adelante.

1.3 Objetivos

Este proyecto se propone como objetivo principal comprender cómo los organismos que integran los Poderes Judiciales en la República Argentina construyen una capacidad de innovación. Para ello se plantean los siguientes objetivos secundarios: i) relevar las innovaciones más significativas en el ámbito judicial argentino durante el período 2000 – 2018; ii) caracterizar las innovaciones según parámetros establecidos por la OECD; iii) clasificar los organismos innovadores según parámetros de capacidad de innovación; iv) identificar actores clave en el

[2] Prometea fue presentado en noviembre de 2017 en el Congreso «Gobernanza Inteligente e Innovación Inclusiva» en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires (Luna, 2017).

proceso de innovación; v) identificar los factores críticos de éxito que impulsan y los que inhiben la capacidad de innovación en el sistema en las diferentes etapas del proceso de innovación.

1.4 Método de investigación empleado

Para responder a la pregunta de investigación, esta tesis se basa en un análisis comparado de casos (Stake, 1998). El proyecto de investigación se basó en una metodología de análisis cualitativo, de carácter inductivo. La selección de la muestra se realizó teniendo en cuenta los lineamientos de Morlino (2003) quien requiere precisar un ámbito espacial horizontal y un área temporal longitudinal. Se definieron como unidades espaciales el Poder Judicial de la Provincia de Mendoza, el Poder Judicial de la Provincia de San Luis y el Poder Judicial de la Provincia de Tucumán, y el área temporal es el período comprendido desde el 2008 hasta el 2018 inclusive.

Para construir la muestra, la primera decisión tuvo que ver con fijar el periodo que posibilitara la comparación. La segunda, se consideró que durante este periodo los Poderes Judiciales seleccionados hubieran sido capaces de implementar mejoras significativas en materia de gestión a nivel provincial y que tuvieran infraestructura y complejidad similar. Los tres Poderes seleccionados son pioneros y referentes nacionales en la implementación de políticas para la modernización del Poder Judicial, cada uno con enfoque diferente. El Poder Judicial de San Luis con un marcado enfoque en el uso de nuevas tecnologías, el Poder Judicial de Mendoza con enfoque en la división de tareas administrativas y jurisdiccionales y el Poder Judicial de Tucumán con una mezcla de ambos y una fuerte orientación en la gestión. Estos enfoques se evidencian en los nombres de los organismos creados para la implementación de las políticas: Secretaría de Informática (San Luis), Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional (Mendoza) y Oficina de Gestión Judicial (Tucumán).

Los ejes transversales que se consideraron para el análisis fueron tomados de la plataforma Justicia 2020 del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación en el Eje de Gestión para la iniciativa «Modernización de la oficina judicial», y son los siguientes: i) generalización de la oralidad en los procesos civiles, ii) redefinición del horario y continuidad de la labor judicial, iii) Premio Nacional a la Calidad Judicial, iv) optimización de los procesos de gestión judicial, v) impulso a la generalización del Legajo Digital en los sistemas judiciales, y vi) promover el rediseño de oficinas judiciales (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación, 2018).

Sumado a esto, los tres casos de estudio favorecen la comparación ya que se buscó que estos tuvieran diferente grado de alternancia de partidos políticos o alianzas electorales en sus Poderes Ejecutivos y Legislativos. Para eso se analizó el período 1983 hasta 2019, es así como la provincia de Mendoza presenta un alto grado de alternancia de partidos políticos o alianzas electorales gobernantes, Tucumán presenta un bajo grado de alternancia partidaria y mediano

grado de alternancia de gobernadores y San Luis presenta un bajo grado de alternancia partidaria y bajo grado de alternancia de gobernadores. Este tema se abordará en profundidad en el capítulo VII.

Si bien los tres Poderes antes mencionados son pioneros en temas específicos, para dar cumplimiento al objetivo 1 se consideraron las innovaciones que cada Poder implementó durante el periodo definido en torno a cada eje mencionado. Se tuvo en cuenta el nivel de implementación a nivel provincial para ponderar su significancia. La obtención de datos se realizó mediante una búsqueda bibliográfica exhaustiva en acordadas, periódicos locales, páginas web y artículos en revistas específicas del tema.

Esto se complementó con entrevistas en profundidad con informantes clave. Con los datos recabados se describieron las características principales de las tres unidades de análisis en función de la implementación de innovaciones utilizando criterios establecidos por la OECD para dar cumplimiento al objetivo 2.

Con una descripción inicial de los casos, por medio de contactos telefónicos y vía email se programaron entrevistas semiestructuradas en profundidad y visitas que permitieron hacer una observación-participante. Primeramente, se identificaron los actores clave, para dar cumplimiento al objetivo 4. Para esto se planteó un esquema de entrevistas que incluyó informantes clave divididos por escalafón en tres grupos: primer nivel (directivos provinciales o nacionales), segundo nivel (gerencia media y coordinadores de proyectos) y, tercer nivel (personal operativo, que incluye las oficinas judiciales, jurisdiccionales y no jurisdiccionales). Esta selección buscaba investigar si existían diferencias o similitudes, a diferentes niveles, en las variables: persona, estructura, tamaño de la organización, recursos, estrategia, clima organizacional, cultura y ambiente organizacional.

La descripción de los sistemas de justicia en donde opera el Poder Judicial, en cada caso, se llevó a cabo utilizando el Viable System Model –en adelante VSM– (Beer, 1984, 1994, 1995a, 1995b) y una descripción densa (Geertz, 2003).

Mediante las entrevistas, el análisis de documentos provistos por los entrevistados y las observaciones, se obtuvieron los datos primarios. Con estos datos se compararon los «incidentes» (Glaser & Strauss, 2009) para encontrar unidades de sentido y un código (o categoría) que identificara fragmentos que compartieran la misma idea. A continuación, se identificaron las categorías, sus propiedades y su integración. Se elaboró un glosario de términos principales, el trazado de esquemas gráficos y la escritura de reflexiones (Glaser & Strauss, 2009). De esta manera se cumplió con los objetivos 3 y 4. Para cumplir con el objetivo 5 se analizó la información recabada desde una perspectiva del aprendizaje organizacional para identificar los aspectos que facilitaron o inhibieron el desarrollo de estas innovaciones.

De esta manera, y con todos los objetivos secundarios cumplidos, se elaboraron las

conclusiones para dar cumplimiento al objetivo general con la presentación del modelo.

1.5 Contribuciones de esta investigación

Esta investigación realiza contribuciones a nivel tanto teórico como práctico.

A un nivel teórico, provee una revisión de los conceptos principales y sus relaciones, así como una definición y tipologías que caracterizan los diferentes tipos de innovaciones judiciales. Por otro lado, aporta claridad al generar un conocimiento que ayuda a una comprensión más compleja de los procesos innovadores de los poderes judiciales. Provee, así mismo, un modelo conceptual que sirva como *lingua franca* para la comunicación interdisciplinaria que propicie la construcción de puentes conceptuales entre los campos disciplinares del derecho y la innovación sistémica.

A nivel práctico, plantea de forma didáctica el diseño e implementación de un modelo para gestionar la innovación judicial. De forma que este modelo pueda ser utilizado por los operadores jurídicos para diseñar e implementar procesos de mejora innovadores en sus propios productos y servicios, de manera que les permita fomentar una cultura innovadora, identificando barreras y tomando provecho de los factores que facilitan la implementación, evolución y permanencia de las innovaciones. Brinda, además, herramientas a los operadores de justicia para que puedan abordar los problemas de manera no fragmentada como pensadores sistémicos que desafían y cambian la situación actual por una que se ajuste mejor a las necesidades.

Estos principios básicos son comunes a todas las legislaciones, por lo que el contenido podrá ser de aplicación para cualquier sistema judicial con independencia de su lugar de origen. Se considera que las conclusiones de este trabajo podrían ser aplicables tanto a otros poderes judiciales como a otros organismos del Estado con características y problemáticas similares e incluso a otros países.

Además de lo anterior, esta tesis se propone incomodar, interpelar y aportar visibilidad e impulso de cambio al paradigma que hace unos años se encuentra instaurado en algunos poderes judiciales de la República Argentina.

1.6 Notas de la autora

Este trabajo es el resultado de un recorrido profesional y académico que comenzó con la invitación del Dr. Della Schiava en 2015 a participar en un proceso de mejora continua en el Juzgado Letrado de Paz de Lobos en la Provincia de Buenos Aires. Esta participación, además de concluir con mi tesis de maestría, fue reconocida como una buena práctica que fue publicada por la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires y me permitió iniciar una exploración en el campo disciplinar de la capacidad de innovación en la administración de justicia.

Las motivaciones principales que guiaron este trabajo se hacen eco de un fragmento de

«El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha» en el que se habla de los tres gigantes contra los que lucha. En un plano personal la elección del tema –relevante y actual– y la posibilidad de hacer aportes tangibles a los operadores de justicia, contribuye en cierta medida a la lucha contra los tres gigantes: el miedo a los cambios y el miedo a la innovación; la injusticia, entendida como disparidad en el acceso a este servicio y la lejanía en muchos casos de las decisiones judiciales y la realidad imperante, ya sea en tiempo, forma o falta de ética. Y, por último, pero no menos importante, la ignorancia, que muchas veces no nos permite ejercer nuestro pleno derecho, y ayudar a otros a que también puedan ejercerlo.

Este recorrido incluyó capacitaciones, talleres, visitas a organismos, asistencia y presentaciones en reuniones científicas nacionales e internacionales, participación en Jornadas doctorales de Derecho, acceso a cursos brindados por oradores nacionales e internacionales, y la realización de publicaciones relacionadas con la temática de estudio. En el camino, con los aportes de los operadores judiciales y de los académicos, se forjó este documento.

Estos aportes fueron realizados de manera equitativa por personas de ambos sexos, debido a que no hay acuerdo entre los lingüistas sobre cómo hacerlo en nuestro idioma. En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español ‘o/a’ para marcar la existencia de ambos sexos, opté por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

Esta tesis no pretende abarcar la totalidad de las innovaciones existentes, sino que en ella se destacan algunas especialmente de los casos de estudio, sin por esto desconocer la existencia de otras que también han sido muy destacadas.

En este documento no voy a dar cuenta de las barreras económico- financieras o político-partidarias y de qué manera o en qué medida estas influyen en el tema de estudio, otros autores ya lo hicieron por mí (Caprarulo, 2020; Garavano, 1997; Popkin, 2003).

Por otro lado, con el fin de preservar la identidad de las fuentes consultadas, las transcripciones en crudo de las entrevistas realizadas no se han incluido en los anexos. Esto se debe a que éstas contienen datos personales que no garantizarían el anonimato de los participantes, especialmente cuando se refieren a procesos que no se realizaron de acuerdo con lo planeado o cuando incluye a otras personas en el relato. De ahí que solo se incluyan las unidades de información ya codificadas y neutralizadas.

1.7 Contenido y estructura de la investigación

Esta tesis se encuentra estructurada en seis partes y cada parte se encuentra dividida en capítulos que se pueden leer de manera independiente.

En la primera parte, capítulo I se detallan los aspectos preliminares de la investigación, las razones que la motivaron, los objetivos, la descripción del problema, contribuciones y el abordaje

utilizado para arribar a las conclusiones.

En la segunda parte, que se compone por tres capítulos, se presentan las orientaciones teóricas utilizadas en la investigación. El capítulo II desarrolla los conceptos de innovación y capacidad de innovación e innovación sistémica, las principales similitudes y diferencias cuando estas se implementan en el ámbito público y privado, y se hace un recorrido histórico por las principales corrientes innovadoras en administración de justicia nacional y mundial.

El capítulo III presenta los principales conceptos que se utilizarán de la Teoría Organizacional, los sistemas socio-técnicos y el Modelo del Sistema Viable. En el capítulo IV se realiza una revisión de los conceptos y escuelas del aprendizaje organizacional, rutinas defensivas y gestión del cambio.

En la tercera parte, capítulo V, se describen los criterios metodológicos que guiaron esta investigación, así como también la forma de muestrear y analizar los datos.

En la cuarta parte, capítulos VI y VII, se describe el objeto de estudio de manera general y de manera densa los tres casos de estudio en lo que a innovaciones y capacidad de innovación se refiere: Poder Judicial de Mendoza, Poder Judicial de San Luis y Poder Judicial de Tucumán, para luego describirlos desde un modelo tridimensional que integra lo social, lo tecnológico y lo normativo.

En la quinta parte, capítulos VIII y IX, se describen y sintetizan los resultados hallados en materia de facilitadores e inhibidores de los procesos de innovación, se los vincula con la bibliografía y se presenta el modelo propuesto. Junto con algunas cuestiones de actualidad.

Para finalizar en la sexta parte con las conclusiones, limitaciones del estudio, próximos pasos a seguir y el epílogo. Por último, se presentan las referencias bibliográficas y demás apéndices que sirvieron de base para esta tesis.

Están invitados a recorrer este camino y espero que al concluir la lectura puedan encontrar su lugar en el sistema de innovación de los Poderes Judiciales, como innovadores.

Capítulo II

«No puede ser verdad que no esté pasando nada, siempre pasa algo»

(Becker, 2011, p. 129).

2 Innovación y capacidad de innovación

2.1 Reseña del capítulo II

En este capítulo se hace una revisión de la literatura sobre innovación y capacidad de innovación que permitirán clasificar las mejoras en el sistema de administración de justicia realizadas en los casos de estudio seleccionados. Debido a que estas innovaciones ocurren en un sistema se revisarán las principales definiciones de innovación sistémica y sus relaciones. Luego se describen las principales similitudes y diferencias entre innovación en el sector privado y el sector público, haciendo especial foco en las últimas. Para finalizar, se presentan algunas innovaciones relevantes en el ámbito judicial tanto a nivel nacional como internacional.

2.2 Introducción

La Real Academia Española define la palabra innovar como: del latín *innovāre,* mudar o alterar algo, introduciendo novedades, sin embargo, no existe unanimidad en la definición del concepto en los ámbitos de negocios y académicos. La literatura sobre innovación ha sido descripta como «fragmentada» (Kelly & Kranzberg, 1978, p. 164), «contradictoria» (Kimberly & Evanisko, 1981, p. 698) y «susceptible de interpretación» (Downs & Mohr, 1976, p. 700).

Es bien sabido que la innovación no es un fenómeno nuevo; según la mirada de Fagerberg (2006b) parece ser algo inherente a los humanos en su tendencia a pensar sobre nuevas y mejores formas de hacer las cosas para probarlas en la práctica. Fagerberg manifiesta que un mundo sin innovación seguramente sería muy diferente al actual, sin las innovaciones que le dieron forma. Llevando esto al ámbito de la administración de justicia, este mundo sin innovación carecería de actuaciones electrónicas, despapelización y subastas judiciales electrónicas solo por citar algunos ejemplos de cambios que se presentan como innovaciones en el Poder Judicial de la Provincia de San Luis durante el período en estudio (Tanco et al., 2018).

2.3 Innovación: definiciones y caracterización

Las primeras investigaciones sobre innovación pueden ser rastreadas hasta el trabajo de Joseph Schumpeter en 1912 –período conocido como «Schumpeter Mark I»– cuando

Schumpeter describe la innovación como nuevas combinaciones de recursos existentes (Gronhug & Kaufmann, 1988). Varios autores señalan una distinción entre definiciones que conciben la innovación como *outcome* —resultado de un proceso— y el proceso de innovación en sí mismo (Anderson & King, 1993; Schmookler, 1976; Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973).

Por otro lado, Rogers (1983) define innovación como: «una idea, práctica u objeto que es percibido como novedoso para un individuo u otra unidad de adopción» (p.11), lo que lleva a revisar las definiciones de invención, adopción y difusión en diferentes contextos. Rogers (1983) distingue invención como la primera ocurrencia de una idea para desarrollar un nuevo producto o proceso, e innovación como el primer intento para llevarla a la práctica. Rogers argumenta que muchas veces ambas se encuentran desfasadas en el tiempo, principalmente por la falta de disponibilidad de tecnología que permita hacer efectiva la invención.

Schumpeter (1934) argumenta que el desarrollo económico es impulsado por la innovación a través de un proceso dinámico por el cual las nuevas tecnologías reemplazan a las anteriores, proceso al cual él denomina «destrucción creativa» y, agrega que las innovaciones «radicales» crean mayores cambios disruptivos, mientras que las que se dan de manera «incremental» avanzan de manera continua en el proceso de cambio.

Ahora bien, cuando se habla de introducir una novedad, la principal diferencia radica en su extensión. La práctica aceptada, basada en el trabajo de Schumpeter, indica lo siguiente: si A introduce por primera vez una innovación particular en un contexto, y luego B introduce la misma innovación en otro contexto, se reserva el término «innovador» para A y se caracteriza a B como «imitador». Siguiendo con esta diferenciación Fagerberg argumenta que los dos son innovadores y que este hecho no excluye la posibilidad de que la imitación tenga como resultado una nueva innovación. A su vez, menciona que la introducción de algo en un nuevo contexto a menudo trae aparejado un considerable grado de adaptación y, por consiguiente, innovación incremental (Fagerberg, 2006a). Kim y Nelson (2000) denominan a este proceso «imitación activa». Sumado a esto, Kline y Rosemberg (1986) señalan que muchas innovaciones significativas ocurren durante el proceso de difusión.

En cuanto a los tipos de innovación Schumpeter (1934) identificó cinco que junto con otros conceptos que se desarrollarán más adelante sirvieron como base para las definiciones actuales. Estos tipos incluyen: i) la introducción de un nuevo producto o de un cambio cualitativo en un producto existente, ii) la innovación de procesos nuevos para una industria[3], iii) la apertura de un mercado nuevo, iv) el desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros *inputs*, y v) las nuevas formas de organizar el negocio. Subsecuentemente, la innovación fue

[3] Cuando se mencione industria, se lo toma en el sentido amplio como: las personas y las actividades que forman parte de un tipo de actividad, pudiendo ser esta comercial o no.

concebida como un fenómeno complejo, y la clasificaron en las siguientes formas: i) innovación tecnológica, ii) innovación de aspectos no tecnológicos; iii) innovación de producto y iv) innovación de procesos (Anderson & King, 1993; Gibbons, 1994; Totterdell, Leach, Birdi, Clegg, & Wall, 2002).

Una vez que se comenzaron a tomar en cuenta las innovaciones organizacionales varios autores se enfocan en estudiar los comportamientos asociados. Es así como Evan (1966) incorpora el concepto de *organizational lag* para referirse al retraso en la adopción de las innovaciones en el sistema administrativo de una organización en comparación con las innovaciones tecnológicas. Sumado a esto, Damanpour y Evans (1984) destacan que las innovaciones administrativas tienden a desencadenar innovaciones tecnológicas, pero no viceversa (Camisón & Villar-López, 2014). En la actualidad existen varios casos de innovación en los que un cambio tecnológico, especialmente cuando este es radical, provoca cambios administrativos radicales en el mismo momento de su implementación, por lo tanto, no se evidencia un *organizational lag* (ver p. ej. incorporación de expediente digital).

Otros investigadores tratan de determinar bajo cuales condiciones una organización podía innovar (ver p. ej. investigación del proceso de asimilación de innovaciones tecnológicas en las organizaciones en (Meyer & Goes, 1988)). Dodgson y Bessant (1996) identifican como factores que fomentan la innovación: una base científica prospera, una fuerza laboral educada y altamente calificada, una gama de organizaciones intermedias que haga de nexo entre la academia y la industria, competencias sólidas de gestión dentro de las organizaciones, receptividad hacia el *know-how* externo por los integrantes de la organización, disponibilidad de capital (semilla, *venture* y de riesgo) y buena infraestructura de tecnologías de información y comunicaciones (TIC), entre otros.

La siguiente preocupación es identificar cómo podía medirse el grado de innovación y la capacidad de innovación. En este sentido, surgieron los indicadores tradicionales de innovación mayormente utilizados en las industrias con fuerte base en ciencia y tecnología y que luego se hicieron populares en todo tipo de industria. Estos incluyen: la medición del número de ideas presentadas por empleado, el *return on investment* –del inglés retorno sobre la inversión ROI– sobre un proyecto específico, el número de proyectos, el tamaño del portafolio de innovaciones y la cantidad de patentes solicitadas y concedidas.

Como respuesta al creciente cuestionamiento sobre la utilidad de los indicadores tradicionales de ciencia y tecnología como instrumento de análisis y soporte para la definición de políticas públicas inicialmente para países miembros de la OECD, fue presentada en 1992 la primera versión de los «Lineamientos para colectar e interpretar datos sobre innovación tecnológica» –conocido luego como el Manual de Oslo. Este manual es considerado la primera fuente internacional de directrices para la recogida y uso de datos para actividades

de innovación (OEA, s/f).

Esta primera versión del manual se enfocó principalmente en las industrias, y posteriormente en 1997 la segunda versión amplió el espectro de cobertura industrial con las adaptaciones conceptuales y metodológicas necesarias para incluir los servicios (Quintero, 1997). En la tercera versión de 2005, el manual incorporó las innovaciones no tecnológicas, como innovaciones en marketing y organizacionales. Esta versión identificó y definió cuatro tipos de innovación siguiendo los criterios de Schumpeter e incorporando algunas cuestiones más actuales como las actividades de innovación, las cuales definió como: «todos los pasos científicos, tecnológicos, organizacionales, financieros o comerciales que realmente están destinados a llevar a la implementación de innovaciones» (OCDE & Eurostat, 2005, p. 47).

En su cuarta versión de 2018, el manual ha incorporado en su marco referencial al sector público, y hace especial foco en los gobiernos (OECD & Europäische Kommission, 2018). Dentro de los principales cambios que incorpora se encuentra una nueva definición de innovación que se detalla a continuación:

> Una innovación es un nuevo o mejorado producto o proceso (o combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o servicios (o combinación de ambos) de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los potenciales usuarios (para producto) o puesto en servicio por las unidades (para procesos) (OECD & Europäische Kommission, 2018, p. 22).

Sumando a esto, la cuarta versión del manual incluye los servicios (OECD & Europäische Kommission, 2018, p. 34) y se reserva el término «innovaciones» para los resultados obtenidos del proceso, mientras que a las actividades que forman parte del mismo las llama actividades de innovación (OECD & Europäische Kommission, 2018, p. 60) y hace especial énfasis en el hecho de que para ser considerado una innovación la nueva idea, modelo, método o prototipo tiene que haber sido implementada.

2.4 La innovación como proceso: de lo lineal a las redes

En términos generales, la representación de la innovación es vista como el final de un camino y existe una marcada tendencia a evaluar el resultado obtenido como algo bien definido y homogéneo. Sin embargo, Kline y Rosemberg (1986) señalan que tanto la invención como la innovación son procesos continuos. Estos autores expresan que en realidad se trata de una secuencia de mejoras que dan como resultado el producto o servicio que sale al mercado y que, incluso, puede sufrir modificaciones con el correr del tiempo de tal manera que continúa evolucionando. Por lo tanto, el proceso de innovación es el resultado de un largo proceso que involucra varias innovaciones entrelazadas. En cuanto a la

innovación en la administración pública, Oszlak (2013) señala que las lógicas del proceso de transformación estatal no se ajustan a un curso lineal o predeterminado. Más bien se refiere a procesos que llevan varios años de gestación.

Cabe mencionar que en general existe una diferencia entre el origen del proceso de innovación y la manera en que un grupo lo explica. Esta explicación se encuentra asociada a una narrativa que el grupo crea con posterioridad a la ocurrencia de los eventos, en la mayoría de las veces quitando de la narrativa las cuestiones que no resultaron según lo planificado, así como los errores. El resultado es una narrativa limpia e inmaculada del evento innovador. Esta forma de narrar el evento para volverlo casi poético, junto con el hecho de que en general se difunden de manera masiva las innovaciones de alto impacto (muchas veces de carácter radical), genera que algunos equipos que se encuentren innovando no se sientan parte del selecto grupo de los innovadores.

Otro grupo de personas propone la idea de que las innovaciones, siempre hablando del resultado, ocurrieron de manera fortuita y repentina, es decir, como si una especie de serendipia se hubiera apoderado de la situación. Perez-Breva (2016) señala que es común que este tipo de innovaciones se de en el marco de una investigación o proyecto mayor; es por eso que al investigar cómo y en que marco de referencia ocurrieron las innovaciones, en muchas ocasiones se llega a la conclusión de que éstas no fueron planificadas y que se presentan como innovaciones cuando son aceptadas por el mercado.

En un recorrido muy sucinto es posible identificar los modelos principales que describen los procesos de innovación. Estos pueden dividirse en dos grandes grupos teniendo en cuenta su nivel de linealidad y orden. Fereira y Torres (2017) definen estos grupos como lineales y no lineales. Históricamente existió una marcada evolución desde la explicación de los procesos de innovación –especialmente para las innovaciones tecnológicas– utilizando el Modelo de Cajas Negras (Rosenberg, 1983; Rothwell, 1992), los Modelos Lineales (Rothwell, 1994) pasando por el Modelo por Etapas (Rothwell & Zegveld, 1985) hasta los Modelos Interactivos o Mixtos (Rothwell & Zegveld, 1985), Modelo Integrado (Myers & Marquis, 1969), Modelo de Red (López, Blanco Jiménez, & Guerra, 2009; Rothwell, 1994), Modelo de la London Business School y similares (Chiesa, Coughlan, & Voss, 1996), y modelos de redes abiertas colaborativas (Chesbrough & Teece, 2002).

Si bien, la mayoría de los modelos explicativos fueron desarrollados, y en especial los primeros para innovaciones tecnológicas, la lógica que siguen bien puede ser aplicada a innovaciones organizacionales con o sin incorporación de tecnologías, debido a que lo que se discute es la linealidad o no, la interacción entre los actores y los caminos de retroalimentación.

La evolución de los modelos explicativos, siempre hablando en términos de complejidad

y de incorporación de actores al proceso de innovación, se muestra en la Figura 1.

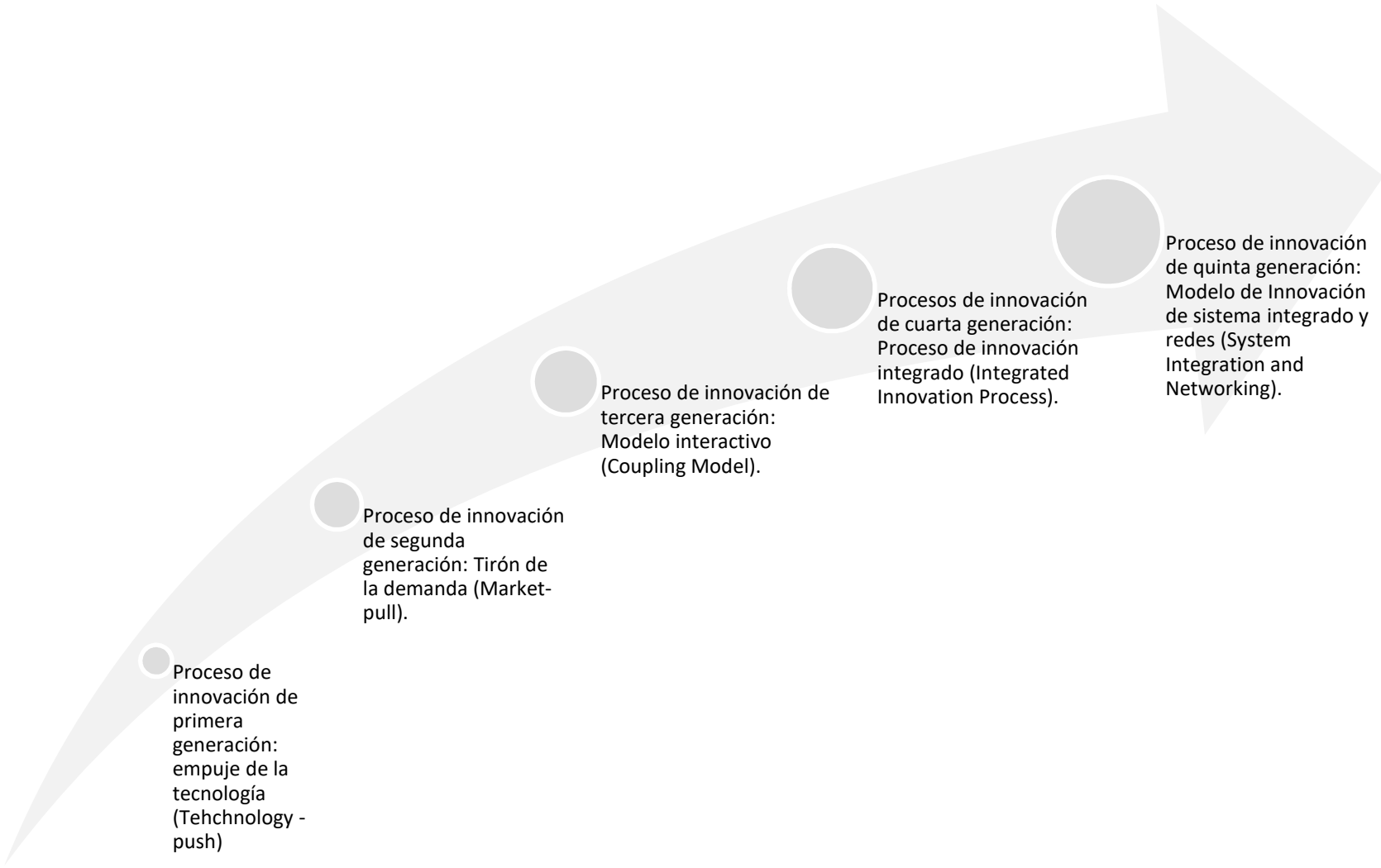


Figura 1. Evolución de los modelos explicativos del proceso de innovación

Elaboración propia basado en Rothwell (1994)

Los Modelos de Primera y Segunda Generación se utilizaron principalmente desde 1950 hasta 1965 y suponen un desarrollo lineal basado en el conocimiento de ciencias básicas pasando por procesos ordenados y secuenciales. Los principales exponentes de la linealidad son: Modelo de Empuje de la Tecnología (*Technology-Push*) y Modelo de Tironeo de la Demanda (*Market-Pull*). Como se puede apreciar en las Figura 2 y Figura 3, la diferencia fundamental entre los dos radica en dónde comienza el proceso. En el primer caso se parte de la investigación básica, mientras que en el segundo se parte de un requisito del mercado.



Figura 2. Modelo de innovación lineal «Technology-Push»

Elaboración propia basado en Hidalgo Nuchera (2002)



Figura 3. Modelo de innovación lineal «Market-Pull»

Elaboración propia basado en Hidalgo y Nuchera (2002)

De la misma manera que los modelos anteriores, el Modelo por Etapas considera el proceso de innovación como una serie de etapas consecutivas. Los exponentes de estos modelos van desde los más simples con tres etapas (generación de una idea, solución del problema o desarrollo de la idea y su implementación o difusión) hasta los de ocho etapas que incluyen pre-innovación y post-innovación (Balmaseda, Elguezabal, & Clemente, 2007). En este tipo de modelos autores como Saren (1984) realizan una descripción basada en etapas departamentales y principalmente en la función de *Investigación y Desarrollo* (conocidos como I+D).

Los modelos lineales a menudo son tildados de simplistas y, algunos autores señalan como principales debilidades el supuesto de que cada actividad o departamento funciona de manera individual y aislada del resto, cuando como menciona Forrest (1991) indefectiblemente tienen lugar numerosas interrelaciones. Sumado a esto Saren (1984) comenta que este tipo de modelos no contemplan las superposiciones o solapamientos que se producen entre los departamentos, y entre actores de diferentes organizaciones y los

procesos de retroalimentación. Estos modelos suponen que las innovaciones y los procesos para llevarlas a cabo se generaban dentro de la organización sin intervención de actores externos.

Los Modelos de Tercera Generación, también conocidos como Interactivos o Mixtos (Rothwell, 1994) se desarrollaron a partir de la década de los setenta y fueron considerados por las empresas como una mejor-práctica o *best practice* hasta mediados de los ochenta. En estos modelos se comienza a resaltar la importancia de los procesos interactivos, aunque siguen siendo en esencia modelos secuenciales (Balmaseda et al., 2007). Algunos representantes de esta generación son el Modelo de Marquis, el de Roberts, el de Rothwell-Zegveld y el de Kline-Rosemberg. La diferencia principal entre estos y los lineales, es que en los primeros en lugar de tener un único curso de actividad se siguen varios a la vez. A su vez, esta generación incorpora lazos de retroalimentación principalmente del mercado a las otras fases.

Rothwell (1994) establece las vigencia de los Modelos de Cuarta Generación o Modelos Integrados desde la década de los ochenta hasta principios de los noventa. A partir de la consideración del tiempo de desarrollo como una variable crítica para el proceso, las fases comienzan a ser gestionadas a través de procesos solapados, concurrentes o simultáneos. En contraste con el enfoque tradicional, el llamado *enfoque rugby* representa la idea de un grupo multidisciplinar que como unidad trata de avanzar pasando la pelota hacia atrás y adelante durante todo el proceso de innovación. En lugar de atravesar etapas estrictamente definidas y estructuradas, el proceso se va conformando a través de las interacciones de los miembros del grupo. De esta manera se puede ir trabajando en etapas en paralelo, aunque las otras no estén finalizadas.

Este enfoque está muy bien representado en el modelo de producción *Toyota Production System* (TPS) que como uno de los pilares para desarrollar productos a la medida del cliente a un menor costo y con menor cantidad de defectos producidos por errores en la etapa de desarrollo acortando los tiempos de entrega, incorpora a los clientes y proveedores en sus instancias de desarrollo de producto y procesos. Toyota rompe de esta manera con el paradigma de sistemas cerrados de I+D generando una gran ventaja competitiva para la compañía (Toyota Motor Company International Public Affairs Division, Operations Management consulting division, 1996).

Forrest (1991) señala al Modelo de Smith-Tiedermann o modelo de concomitancia como uno de los modelos más prácticos, ya que reúne conjuntamente las funciones de investigación, comercial y técnica con interacciones casi-continuas. Como crítica a estos modelos se señala que, si bien tienen interacción con el entorno, no incorpora otros factores del ambiente organizativo.

Como Modelos de Quinta Generación, Rothwell presenta el Modelo de Integración de Sistemas y Establecimiento de Redes donde remarca que el aprendizaje tiene lugar dentro y entre las empresas, y sugiere que la innovación es general y fundamentalmente un proceso distribuido en red. En esta red se incorporan proveedores, clientes y colaboradores externos (Rothwell, 1994). Perez-Breva (2016) señala que en los procesos de innovación es difícil establecer un punto de inicio y que en realidad se trata de varios procesos cíclicos concatenados.

Aun con la incorporación de los Modelos de Quinta Generación varios autores concluyen que hasta la fecha no se ha desarrollado un modelo de proceso de innovación generalizable (Forrest, 1991, p. 450), mientras que otros llegan a cuestionar el hecho mismo de intentar desarrollar un modelo universal del proceso de innovación (Anderson & King, 1993, p. 142). Lo que existe son guías que de alguna manera estructuran los procesos creativos y los hacen más eficaces, especialmente para las organizaciones, en términos de resultados.

2.5 Capacidad de innovación: mejorar para explorar y potenciar oportunidades

Osborne y Brown (2011) llaman a la innovación «una discontinuidad transformativa dentro de las prácticas existentes». Es por eso por lo que, durante esta tesis, se buscará mediante las prácticas incorporadas por los organismos estudiados analizar como estas discontinuaron las prácticas históricas y, como se manifestaron esos procesos trasformativos (ver por ej. la incorporación de la oralidad civil, que rompió con las prácticas escriturarias).

El proceso de innovación se puede analizar como un conflicto de competencias entre «*path creation*» y «*path dependency*» —entendida esta última como la resistencia a dejar los hábitos y costumbres para adaptarse a los cambios— (Garud & Karnoe, 2001; Thelen, 2002). En el proceso de incorporar algo novedoso el equipo que lleva a cabo el proceso de innovación adquiere destrezas-capacidades (Barney, 2001) mediante el aprendizaje organizacional (Cohen & Levinthal, 1990). Este equipo ira adquiriendo capacidad de innovación —también conocida como *innovativeness*. Este tema se abordará en profundidad en el capítulo IV.

Esta capacidad se refiere a la mejora continua de las capacidades y recursos de una organización para explorar y potenciar las oportunidades que plantea el desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso para satisfacer las necesidades del mercado (Boly, Morel, Assielou, & Camargo, 2014; Forsman, 2011; Szeto, 2000). Dentro de las capacidades que incorporará el equipo se remarcan la resiliencia, agilidad, permeabilidad a los cambios, agrado por correr riesgos e incorporación e ideación de alternativas (Perez-Breva, 2016). Por otro lado, en cuanto a recursos se encuentran los tecnológicos, los organizacionales (nuevos roles, relaciones, formas

de aprender y de hacer), los creativos y los normativos, que formarán el andamiaje para potenciar procesos de innovación que se darán en el futuro.

2.6 Innovación sistémica: diferentes aproximaciones al concepto

En los últimos años se ha observado un incremento en el uso del término «innovación sistémica» (en adelante SI por *systemic innovation*) con una variada gama de acepciones. Con el fin de aportar claridad, a continuación, se presentan las cuatro acepciones de uso más frecuente en la bibliografía.

La primera, de uso más frecuente, se refiere al resultado producido por un sistema de innovación. Takey y Carvalho (2016) argumentan que la SI corresponde al tipo de innovación que solamente genera valor si se encuentra acompañada por innovaciones complementarias. Y, se opone a la innovación de tipo autónoma, entendida esta como la que puede ser desarrollada de manera independiente de otras innovaciones. Midgley y Lindhult (2017) argumentan que este tipo de innovación se da más allá de los límites de una única organización.

En segundo lugar, y menos frecuente, se encuentra la SI que se refiere a sistemas de políticas regionales que soportan la innovación, en este sentido Midgley y Lindhult (2017) argumentan que son los gobiernos los que intervienen para dar apoyo a las industrias, al sector público, las organizaciones no gubernamentales (en adelantes ONG) y a las redes intersectoriales para facilitar la coordinación de la innovación. Este tipo de SI en general tiene un carácter regional y nacional. En este sentido, Ramírez (2019) ubica a los SI nacionales en tres etapas bien marcadas que llama Marcos. El Marco 1 dominó desde 1960 a 1980 con I+D y regulación, el Marco 2 es el dominante desde 1990 hasta hoy con sistemas nacionales de innovación y el Marco 3 —emergente— con un cambio transformativo que reconoce explícitamente que I+D e innovación no conducen automáticamente al bienestar humano, remarca la necesidad de distinguir entre la buena y la mala innovación, y que la regulación es necesaria pero no suficiente para abordar desafíos sociales, y además que existe una necesidad de cambios transformadores y una transición hacia la sostenibilidad. Este marco será explorado en profundidad en el capítulo IV.

El tercer uso del término, que está creciendo en frecuencia, afirma que una innovación se considera sistémica cuando su propósito es cambiar la naturaleza fundamental de la sociedad. Un ejemplo es el cambio hacia la sustentabilidad ecológica. Lo que le confiere la condición de sistémico es el reconocimiento de la existencia de una jerarquía de sistemas (que se entiende como sistemas anidados unos dentro de otros): los sistemas de innovación forman parte de los sistemas económicos, los cuales son parte de los sistemas sociales, y a su vez todas las sociedades existen en un sistema ecológico planetario único. Este uso supone una colaboración a través de las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones del Estado ya que en

muchos casos requerirá del cambio de leyes sociales.

El cuarto uso del término SI refiere al proceso que da soporte a las personas que piensan y diseñan en términos de sistemas. Midgley y Lindhult (2018) señalan que, aunque es la de uso menos frecuente, es la acepción que tiene más potencial debido a que ve la innovación como proceso, posibilitando el uso de modelado de sistemas y las interacciones de las partes interesadas y el dialogo entre estos para propiciar el aprendizaje.

2.7 El proceso de innovación: en la administración de lo público

Curiosamente, la palabra innovación en sí no es de uso frecuente en la literatura de administración pública consultada desde 2008 a 2018. Son de uso más frecuente las palabras modernización, reforma, cambio, transformación y mejora (Blutman & Hoya, 2019; Gowland, 2019; López & Corrado, 2007; Oszlak, 2013; Pont Vidal, 2016). Cuando se habla de innovación, el común de la gente tiende a asociarla con el ámbito privado, sin embargo, ésta también ocurre de manera extendida en el sector público. Desde 1995, y especialmente varios países miembros de la OCDE, comenzaron el camino de la modernización pública con base en tres pilares: la transparencia, la eficiencia y la capacidad de respuesta (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2005). En lo que a países latinoamericanos respecta, las innovaciones públicas aparecen con mayor frecuencia luego del año 2008 (Felcman, 2016).

En este punto cabe preguntarse si existen diferencias en cuanto a la definición conceptual de la innovación pública y la privada, y de existir en qué consisten. Si bien es posible encontrar una infinidad de definiciones de innovación pública (Halvorsen, Hauknes, Miles, & Roste, 2005; Hartley, 2005), la mayoría de ellas coincide en que la razón que motiva estas innovaciones debería ser proveer al usuario de un mejor servicio. En cuanto a los servicios públicos deben prestarse bajo un régimen que asegure la continuidad, regularidad, uniformidad o igualdad, generalidad y obligatoriedad (Darcy, 2017). El caso en estudio, la prestación del servicio de administración de justicia en la Argentina es un servicio público esencial e indelegable. Lusch y Vargo (2017) argumentan que la prestación de un servicio público se trata de la transformación de conocimiento para producir valor en los usuarios finales, ciudadanos y habitantes[4] (*Uti singuli*). Mientras que otras definiciones suman a la definición general de innovación la necesidad de que se genere o preserve valor social (*Uti universi*) (Hartley, 2005). Varios autores definen innovación como todo cambio capaz de mejorar o crear una propuesta de valor o la eficiencia de un sistema (Elena & Mercado, 2019; Perez-Breva, 2016;

[4] En este punto se incluirán a los ciudadanos argentinos definidos bajo la (Ley n.º 26.774, 2012), habitantes de la República Argentina definido en la CN, así como también se incluirán ciudadanos de otros países que se encuentren de visita o de paso por un plazo corto ya que ellos en muchas ocasiones también hacen uso de los servicios públicos.

Sánchez & Lasagna, 2013). A este respecto, Sánchez y Lasagna (2013) agregan que cuando se aplica este concepto a la gestión pública, aparece un cuádruple rol adicional que se le asigna al usuario: el de beneficiario, contribuyente, elector, y cocreador de políticas públicas.

Cuando se confrontan las definiciones con su operativización se presenta una tensión entre la predictibilidad de los resultados y las innovaciones. Si bien, esta creación-preservación de valor es considerada como una meta implícita de la innovación pública, esta no puede ser garantizada *ex ante* debido a que los resultados a largo plazo de las actividades de innovación son inciertos y heterogéneos (OECD & Europäische Kommission, 2018, p. 49). En otras palabras, la generación o preservación de valor para el usuario puede y debe ser tomada como un principio guía e *input* durante el proceso de innovación pública, sin embargo, no es posible asegurar que una vez implementada la innovación, esta genere o preserve el valor esperado, o que no pueda ser utilizada con otros fines o por usuarios no planificados.

2.8 Procesos de innovación pública: abiertos y centrados en el ciudadano

Durante la era industrial y postindustrial tanto los procesos de innovación como los resultados de estos fueron tratados con el máximo secreto. Esta visión proviene fundamentalmente de los desarrollos de productos en el ámbito privado o en el ámbito público relacionadas con cuestiones de índole bélicas, donde ser el primero que llegaba obtenía ventaja competitiva sobre su competencia. Ya entrando en la era digital comenzó a emerger una tendencia más apuntada a la colaboración que a la competencia. En el ámbito público la adhesión a las prácticas de gobierno abierto que promueven la transparencia, la participación, la colaboración, la innovación y la rendición de cuentas hacen que las organizaciones públicas comiencen a abrir sus datos y sus procesos a los miembros de la sociedad civil y a otros gobiernos (CLAD, 2016).

Esta tendencia involucra en los procesos de innovación no solamente a los sectores específicos de I+D y mercadeo –más tradicionales de los modelos de las primeras generaciones–, sino que cada vez con mayor frecuencia los diferentes actores dentro y fuera de las organizaciones se involucran en este tipo de procesos. Los sectores de I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación) son los que gestionan los esfuerzos con todos los actores. Slavin (2020) señala que los tipos de colaboradores –según su jerarquía dentro de la organización– involucrados en los procesos de innovación han ido mutando con las diferentes eras. Durante la era industrial los procesos de innovación recaían sobre los ejecutivos-directores-dueños, en la era actual –o era del conocimiento– todos los colaboradores son invitados a participar activamente en este proceso. A nivel de la administración de justicia no se encontró evidencia de lo que señala Slavin.

En cuanto a los procesos y actividades de innovación y los actores involucrados, Fagerberg (2006a) señala la necesidad de una mirada multidisciplinar. Muchas innovaciones requieren cooperaciones que trascienden los límites de las organizaciones para obtener las sinergias necesarias. Midgley y Lindhult (2017) argumentan que las organizaciones ya no pueden dar por sentado que el conocimiento que se requiere para producir la próxima generación de tecnologías, productos o servicios será encontrada *in-house* (Normann, 2001).

En esta línea, Chesbrought y Teece (2002) y la Comunidad Europea (2004) introducen la idea de que una organización innovadora se encuentra asociada a un conjunto muy diverso de agentes a través de redes de colaboración y de intercambio de información, conformando un sistema de innovación.

Este cambio de tendencia de lo estrictamente cerrado a lo abierto dio lugar a los laboratorios de innovación o *i-labs* y a asociaciones entre organizaciones, que prometen la inclusión de otras voces y otros saberes en la conversación de innovación. Algunos ejemplos en el ámbito de la justicia mundial y nacional se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Laboratorios de innovación en el ámbito de la administración de justicia

Organización	Laboratorio/Programa	País
Harvard Kennedy School – Ash Center for Democratic Governance and Innovation	Program innovations in Government Innovation field lab. Global Public Innovation Network. (Harvard Kennedy School Ash Center, 2021).	USA
Universidad Austral	LIP – Lab de innovación pública de la Universidad Austral (Universidad Austral. Derecho, s/f).	Argentina
European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ)	CEPEJ Innovation Center. Plataforma para el intercambio de buenas prácticas.	UE
Standford University	Standford Legal Design Lab	USA
Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires. Consejo de la Magistratura	Laboratorio de Justicia Abierta e Innovación (JusLab)	Argentina
Northeastern University's	Northeastern University's NuLaw Lab	USA
Chicago Ken	Chicago Kent Law Lab	USA
Harvard Law School	Harvard Law School's Access to Justice Lab	USA
University of Arizona	University of Arizona's Innovation for Justice program	USA
Suffolk Law School	Suffolk Law School's LIT Lab	USA
Georgetown University	Georgetown Iron Tech Lawyer Program	USA

Birgham University	Brigham Young's LawX program	USA
Michigan State University	Michigan State's Legal RnD	USA
Vanderbilt University	Vanderbilt's Law and Innovation Program	USA
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.	Plataforma Justicia 2020	Argentina
Australian Community Support Organization (ACSO)	Justice Innovation Lab	Australia
Facultad de Derecho de la UBA	IALAB	Argentina

Nota: En esta tabla se muestran los laboratorios/programas de innovación más relevantes en el ámbito de la administración de justicia. El listado no pretende ser exhaustivo, simplemente se quiere mostrar que diferentes universidades están comenzado a trabajar el tema.

Cuando se habla de actores en los sistemas de innovación existe un aumento en frecuencia de involucramiento de los ciudadanos en los procesos relacionados con la generación de políticas públicas. Los nuevos paradigmas relacionados con el *Open Government*, considerados como social-céntricos, tienden a destacar el rol protagónico de la ciudadanía y de la sociedad civil (Oszlak, 2013). Este rol protagónico del ciudadano debería verse evidenciado en la formulación de las políticas públicas relacionadas con la administración de justicia. En cuanto a la participación de las partes interesadas Reed *et al* (2010) lo definen como un proceso en el que los individuos, grupos o las organizaciones eligen tomar un rol activo en los procesos de toma de decisiones que los afectan.

Este rol bien podría ser representado por un continuo que va desde la participación con aportantes de datos hasta la participación en las actividades de co-creación de diseño y redacción de políticas públicas. En la

Figura 4 se muestran los principales casos de participación de los ciudadanos en el ámbito judicial.

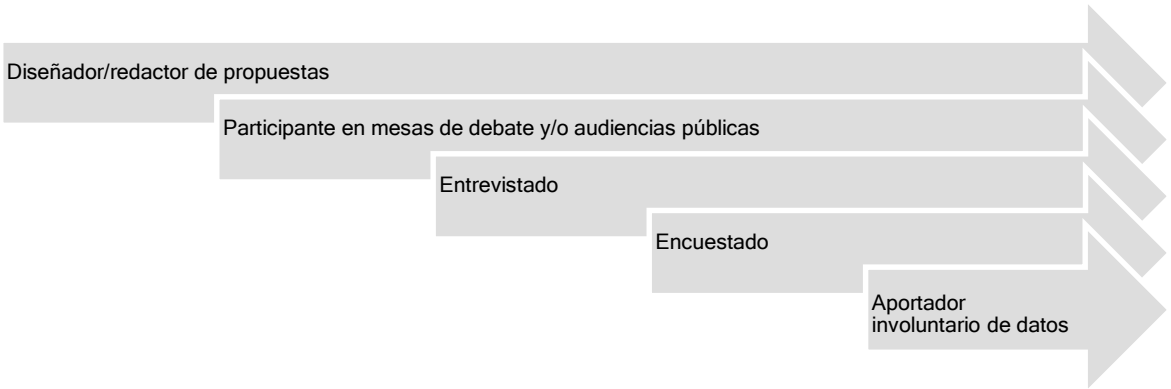


Figura 4. Grado de participación del ciudadano en programas de diseño de políticas públicas

Elaboración propia basado en Arnstein, (1969)

De acuerdo con los datos obtenidos de la bibliografía como de las entrevistas existen dos niveles bien diferenciados de participación: uno a nivel individual y otro a nivel grupal. En el nivel individual los ciudadanos típicamente participan como aportadores involuntarios de datos cuando participan del proceso judicial –es decir, los datos producidos a partir del desarrollo del proceso son anonimizados y subidos a bases de datos– como son los casos del Portal de Datos Abiertos de la Justicia Argentina y las herramientas *Court tools* de la Comisión Europea para la Eficiencia en la Justicia (CEPEJ, 2020; Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación, 2021), o como encuestados durante o luego de finalizado el proceso judicial, un ejemplo de esto fueron las encuestas utilizadas durante la implementación de la oralidad efectiva (Castiglioni, 2018). Otra forma de ejercer la participación es por medio de la redacción de quejas o sugerencias en los buzones destinados en las oficinas o de manera virtual más recientemente. En este sentido, la cantidad de intervenciones a nivel ciudadano resulta insuficiente (Caprarulo, 2020).

El tercer caso de participación individual ocurre cuando un individuo es entrevistado a fin de conocer más sobre su situación particular, en general este tipo de participación se utiliza en investigación cualitativa para fines principalmente académicos.

A nivel grupal una asociación, en general no gubernamental (ONG), participa de actividades como representante de un grupo de ciudadanos. Un ejemplo fue la participación de la Fundación Ambiente y Recursos Naturales en audiencias públicas (FARN, 2020) para cuestiones específicas como en el caso Mendoza (*Mendoza, Beatriz Silvia y otros c/ Estado Nacional y otros*, 2008). El máximo nivel de participación en el diseño de políticas públicas judiciales se encuentra representado por las asociaciones que son invitadas a las mesas de diseño de las políticas públicas judiciales y que participan en la redacción de las propuestas, que luego serán sometidas a aprobación según corresponda. En estos casos las asociaciones incluyen actores de la sociedad (en su mayoría académicos y asociaciones de profesionales de abogados y peritos). Actualmente, salvo raras excepciones, el ciudadano a nivel individual tiene muy pocas posibilidades de participar en actividades de innovación judicial.

Sin duda, la experiencia más prolífica de participación ciudadana en el diseño de políticas públicas judiciales de los últimos veinte años es el del Programa Justicia 2020. Este programa desarrollado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación fue creado con el objetivo estratégico de fortalecer el sistema de justicia, impulsando una agenda de reformas integrales con la visión de lograr una justicia independiente, abierta moderna y eficiente en todo el país. Otamendi, Secretario de Justicia de la Nación período 2015-2019, pone de manifiesto que las políticas públicas judiciales tradicionalmente han sido elaboradas, implementadas y evaluadas con escasa participación de la ciudadanía y de la sociedad civil

organizada y agrega que la herramienta Plataforma del programa Justicia 2020[5], se ha constituido en un espacio de diálogo donde la sociedad ha podido hacer propuestas y verter sus opiniones sobre las distintas políticas públicas presentadas. Algunos de los resultados del programa a destacar incluyen: desde su lanzamiento en mayo de 2016 a noviembre de 2018 ha habido 54.000 inscritos en los equipos, que han volcado casi 7.000 aportes en los diversos foros en línea. Así mismo, desde mayo de 2016 a octubre de 2018, se realizaron unas doscientas veinte reuniones presenciales con más de 6.000 asistentes (Chayer, Marcet, & Garsco, 2018).

Aunque los programas de gobierno abierto invitan a los ciudadanos a participar de manera directa y sin la mediación de representantes, en la República Argentina y a nivel de políticas judiciales, al momento de escribir esta tesis, estás prácticas no son habituales.

2.9 Estructurando los procesos creativos: algunas guías

Como se mencionó en el apartado sobre los modelos explicativos de los procesos innovadores, no se conoce a la fecha un modelo que asegure que la innovación diseñada será aceptada por el público objetivo en el tiempo planificado. A menudo suelen confundirse los procesos de innovación con los procesos creativos, parte de esto se debe a que los conceptos suelen usarse como sinónimos, aunque no lo son. La creatividad es a la vez un proceso cognitivo y social, potenciado por la habilidad consiente e inconsciente de generar ideas, conceptos y asociaciones. A menudo, la creatividad es vista como un bloque esencial para la innovación, por lo tanto, la innovación implica creatividad, pero la creatividad en sí misma no es suficiente para generar una capacidad de innovación sostenida en el tiempo (Lebedeva & Grigoryan, 2013). Muchas organizaciones optan por realizar procesos estructurados para fomentar la creatividad que confunden con innovación. Estos procesos corresponden a lo que la OECD refiere como actividades de innovación (OECD & Europäische Kommission, 2018, p. 36).

Estas actividades incluyen jornadas de trabajo conocidas comúnmente como *hackatones*. La palabra *hackathon* es una combinación de las palabras «*hack*» y «*marathon*» donde *hack* significa solución experimental y creativa de problemas con un enfoque lúdico y *marathon* hace alusión a la duración del evento. Estas actividades se realizan, en general, en jornadas que duran entre 24 y 48 horas y están dedicadas a un tema o reto específico. Los participantes trabajan en pequeños grupos en un entorno único que fomenta el pensamiento creativo y conduce a nuevos conceptos, ideas y prototipos creativos e innovadores. El resultado del *hackathon* es un prototipo terminado para un producto, servicio o modelo de negocio que solucione la problemática o

[5] Disponible en www.justicia2020.gob.ar.

permita desarrollar el reto que se planteó.

Desde hace algunos años se encuentran disponibles guías sobre el proceso de diseñar provenientes, en su mayoría, de la escuela de Diseño de la Universidad de Stanford. Estas guías incluyen el pensamiento visual –*visual thinking*– y se encuentran centradas en el humano, por lo que se las conoce comúnmente como *human-centered-design*. En esta línea, una metodología ampliamente difundida en los gobiernos es el Pensamiento de Diseño o *Design Thinking*, cuando se la aplica en el diseño de soluciones relacionadas con temas legales se la conoce como *Legal Design Thinking*. Esta metodología se basa principalmente en diseñar prototipos y testearlos en fases tempranas e iterar hasta tener el prototipo que más se ajuste a la solución buscada. Es una metodología de tipo cíclica que incluye cinco etapas bien definidas: empatizar, definir, idear, prototipar y testear. En la medida en que se va desarrollando cada una de las etapas y en relación con los aprendizajes de las etapas anteriores se vuelve a la etapa que haga falta y se continua el diseño desde los nuevos aprendizajes. Este proceso se muestra en la Figura 5.

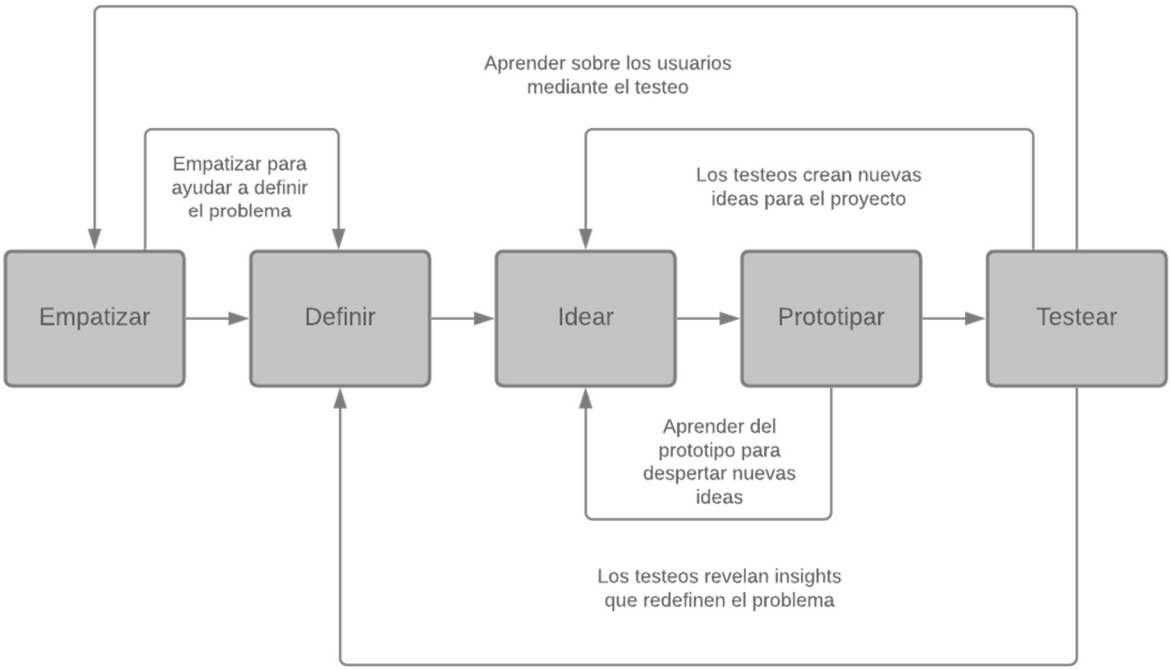


Figura 5. Modelo de innovación no lineal basado en Design Thinking

Elaboración propia basado en Perez-Breva (2016)

En general, este tipo de metodologías son participativas y los resultados obtenidos son en función de la diversidad de actores que se sienten en la mesa de diseño. Cuanto menos diverso sea el equipo de diseño menos creativas serán las soluciones. Es por esta razón que

cada vez más organizaciones realizan jornadas de «innovación abierta» invitando a actores que traigan otras voces a la mesa, y que de otra manera no estarían presentes. Estas metodologías suponen que los actores se encuentren presentes diseñando y, para ser eficaces, también suponen que estos tengan el mismo peso relativo a la hora de colaborar.

En un intento por acompañar a organizaciones en la tarea de realizar actividades de innovación de una manera programada y en línea con los modelos de gestión de calidad mundialmente utilizados, en 2019 la Organización Internacional de Normalización –más conocida como ISO por su acrónimo– comenzó la publicación de la familia de normas ISO 56000 para la gestión de la innovación. Estas normas no son certificables y sirven de guías para las organizaciones que tienen ánimo de innovar de manera sistemática. Un detalle de estas normas y la descripción de sus contenidos se muestran en la Tabla 2 .

Tabla 2. Familia de normas ISO 56000 para la gestión de la innovación

Nombre de la norma	Descripción del contenido
Norma ISO 56000:2020. Gestión de la innovación: fundamentos y vocabulario	Principios y conceptos esenciales inherentes a un sistema de gestión de la innovación y otros estándares de gestión.
Norma ISO 56002:2019. Gestión de la innovación – Sistema de gestión de la innovación – Orientación	Guía para el establecimiento, implementación, manutención y mejora continua de un sistema de gestión de la innovación. Define los requisitos que debería cumplir un sistema de gestión de la innovación.
Norma ISO 56003:2019. Gestión de la innovación – Herramientas y métodos para la asociación para la innovación – Orientación	Guía para las asociaciones de innovación. Detalla el marco de cualquier tipo de alianzas y colaboraciones para la innovación y las herramientas inherentes a este tipo de asociaciones como; identificar y evaluar a sus socios, alinear todas las perspectivas y gestionar las interacciones, puede implementarse en cualquier tipo de organización.
Norma ISO 56004:2019. Evaluación de la gestión de la innovación	Orientación referente a los beneficios y recomendaciones presentes en la implementación de una Evaluación de Gestión de la Innovación (IMA), que expectativas tener, como implementarla y cómo actuar de acuerdo con los resultados obtenidos, en síntesis, establece los fundamentos y la base para su ejecución en una organización

Nota: Elaboración propia basada en las normas de la familia ISO 56000.

Esta familia de normas, si bien, no garantiza que el proceso genere como resultado una

innovación, y mucho menos que sea aceptada de manera masiva por el mercado objetivo, aporta lineamientos que son compatibles con los sistemas de gestión de tipo ISO, y cambia el foco de mejora continua, por mejoras incrementales y da la posibilidad de experimentar con cambios radicales, de la mano de la innovación. Actualmente existen otras guías como las que presenta la ISO, sin embargo, ninguna de ellas asegura el éxito –entendido como una innovación aceptada e implementada por el mercado objetivo en un tiempo específico-.

2.10 Innovación en los Poderes Judiciales a nivel mundial: perspectiva socio-histórica

Si se tienen en cuenta los comentarios de los operadores del derecho y de los ciudadanos a que se hizo mención en los capítulos introductorios, se podría pensar que el Poder Judicial no ha incursionado en actividades de innovación. Sin embargo, nada más apropiado en este punto que la cita de Becker (2011, p.129) cuando dicen que: «No puede ser verdad que no esté pasando nada, siempre pasa algo».

Ciertamente, el ideario de la innovación en la administración de justicia se ha difundido a nivel mundial como eje central para el cambio y la modernización de la administración de justicia en países con tradiciones institucionales tan disímiles como Estados Unidos, los miembros de la Unión Europea, el Reino Unido, Australia y China incluyendo los de la región de América Latina. Sin embargo, el resultado concreto de su aplicación ha tenido escasa difusión. La necesidad de innovar de los poderes judiciales es un fenómeno global que se ha insertado en las agendas del mundo. Si bien uno de los impulsores más visibles a nivel mundial es el ODS 16, previo a la redacción de este objetivo en muchos poderes judiciales las innovaciones ya comenzaban a aflorar.

Para comenzar este recorrido resulta pertinente explorar algunas tendencias en el ámbito internacional respecto de innovaciones que de una manera u otra están influyendo en la manera en que los ciudadanos interactúan, y, como consecuencia de esto están generando la necesidad de revisar la forma en que tanto el derecho como la abogacía se preparen para responder a estos desafíos. Sin duda, el auge de los teléfonos inteligentes y con ellos las redes sociales, así como los avances de la inteligencia artificial (como las técnicas de *machine learning*) cambiaron la forma en la que los ciudadanos se comunican e interactúan. Este cambio, sumado a la proliferación de otras tecnologías emergentes como el *blockchain,* el *Internet of Things (IoT),* el *Big Data* y los avances en biotecnología han posibilitado acciones que en otros tiempos hubieran sido impensables. Con este cambio surgen algunas líneas principales que interpelan a los operadores del derecho en todo el mundo, relacionadas con el transhumanismo (especialmente lo que a filiaciones respecta y los derechos y obligaciones que de estas se derivan) (Juan, 2020) y los procesos autónomos –sin intervención humana– que incluyen, entre otros, al *Project*

Debater (IBM, 2018), los *smart contract*[6] (Ortega Giménez, 2020), criptomonedas y el *crowdjury* (Werner, 2017), la e-personería –especialmente en vehículos autónomos–, los proyectos de asistentes y juzgadores robot (Corvalán, 2018b), además de todas las formas de cibercrimen y ciberseguridad.

A continuación, se presentarán algunas innovaciones en el ámbito de la administración de justicia en Argentina y en el mundo para hacer frente a la carga de trabajo y a las nuevas exigencias mencionadas. Cuando se analizan los casos innovadores a nivel mundial existe una gran disparidad tanto por su diversidad como por la envergadura de su aplicación. Cabe recordar que cuando se habla de innovación en la administración de justicia, en general se la asocia con procesos de adopción de tecnologías, sin embargo, como se mencionó al comienzo del presente capítulo existen otros tipos de innovación de índole organizacional y procesal que vale la pena mencionar. Inclusive en algunos casos, debido a la magnitud de los cambios incorporados, muchos de estos son considerados reformas.

Claramente algo está pasando. Desde 1992, con la creación del Consejo Federal de la Función Pública (COFEFUP) que tiene como una de sus principales funciones proponer políticas para favorecer la transformación del Estado en los niveles nacional, provincial y municipal, los diferentes organizamos que integran el sistema de administración de justicia de la República Argentina han diseñado e implementado innovaciones. La reforma de la Constitución Argentina en 1994 creó el Consejo de la Magistratura (CN, art. 114) y el Jurado de Enjuiciamiento para decidir los juicios políticos contra magistrados que no sean de la Corte Suprema (CN, art. 115). En 2007 se creó la Comisión Nacional de Gestión con el objetivo de desarrollar programas normativos de gestión y carácter formativo de recursos humanos y materiales. En 2008, se presentó el Plan informático y a este le siguieron innovaciones de tipo tecnológico hasta llegar en 2017 a la experiencia del Ministerio Público Fiscal de Buenos Aires con Prometea (Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2021).

Cabe recordar que la República Argentina es un estado federal, en el cual coexisten 25 poderes judiciales: el nacional, los correspondientes a las 23 provincias, y el local de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y que de ninguna manera la implementación de los procesos jurídico-

---

[6] De manera muy simplificada (Granero, 2018) caracteriza los *smart contracts* como un programa informático que facilita, asegura, hace cumplir y ejecuta acuerdos registrados entre dos o más partes (que bien pueden ser personas físicas o jurídicas). Son algoritmos que operan en un ambiente con la característica principal de no poder ser controlados por ninguna de las partes y que ejecutan un contrato en forma automática. Este tipo de programas funciona con líneas de código conocidas como «*if-then*» (de manera que, si se da la premisa, entonces actúan de la manera especificada en el *then*). La diferencia principal es que este programa interactúa con activos reales. Por lo tanto, su principal característica radica en el hecho de que los *smart contracts* tienen la capacidad de autoejecutarse.

administrativos en todos estos poderes es homogénea. Sin perjuicio de lo antes expuesto existen algunas tendencias que se evidencian a lo largo de la república. Relacionadas con innovaciones de tipo procesal es posible mencionar tres grupos: la transición de lo escrito a lo oral, de lo inquisitorio a lo adversarial y de los jueces individuales que deciden a los juicios con jurados (Sabelli, 2020). En cuanto a organización se destacan como actividades de innovación: la implementación de sistemas de gestión de calidad, la participación en premios nacionales de calidad y la participación en capacitaciones de diferente índole en temas de actualidad procesal y tecnológico. Sumado a esto, en el período evaluado se consolidaron las oficinas de gestión y de informática en los poderes judiciales. Otras innovaciones, presentes en la mayoría de los poderes, y lamentablemente ligadas a las violencias hacia las mujeres y miembros de su familia, son la incorporación de oficinas de violencia (OVD) y la Oficina de la Mujer (OM) (Palma, 2015) y para la resolución de ciber-delitos las unidades fiscales especializadas en ciber-delincuencia (Nicola & González, 2019).

Por fuera de la República Argentina, vale la pena mencionar los realizados en el Reino Unido que creó en 2005 su Corte Suprema (Constitutional Reform Act 2005 c.4, Part 3, Section 23, 2005). En el ámbito latinoamericano, Simone (2005) plantea que desde el año 1993, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han otorgado préstamos por una suma de 420 millones de dólares, para llevar adelante veinticuatro proyectos de reforma judicial en países latinoamericanos. Del total de estos proyectos, quince fueron aprobados en países de América del Sur y los nueve restantes en países de América Central. Algunos países como Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Perú y Venezuela fueron destinatarios de más de un proyecto. En esta primera etapa, las reformas varían de país a país, pero todos los proyectos incluyen modificaciones constitucionales para resolver los problemas relacionados con dos temas: la falta de independencia de los poderes judiciales y su debilidad respecto al poder ejecutivo. En este sentido algunas reformas significativas fueron las de Chile (Sepúlveda, 2020), Brasil (Guimaraes, Odelius, & Vargas Santana, 2009; Mendes, s/f) y Costa Rica (Mora Mora, 2006).

Estos cambios pueden ocurrir de manera aislada o de manera conjunta y, sumado a esto, en muchas ocasiones están siendo apalancados por la adopción de tecnologías.

Jiménez-Gómez (2014) señala cuatro fases bien marcadas en la adopción de tecnologías en la administración de justicia, que se resumen en la Tabla 3.

Tabla 3. Fases de implementación de TIC en Justicia

Fase de modernización	Rol de la TIC	Tipo de organización	Nombre general de la fase
Inicial	Digitalización y automatización de flujos de trabajo.	Burocrática	*eAdministration (primera fase de la e-justice* o e-justicia)
Media	Interacción con la ciudadanía. Con interacciones mediante página web y carga de datos en portal institucional.	Profesional	*eGovenment (segunda fase de* e-justice o e-justicia)
Avanzada	Clave para transparencia y rendición de cuentas, así como colaboración y participación.	Relacional	*Open Justice* o Justicia Abierta
Óptima. Adoptado Principio de interoperabilidad e innovación abierta como herramientas	Ecosistema Interconectado. Uso de AI, *Machine learning*, IoT y blockchain.	Inteligente	*Smart Justice* o Justicia Inteligente

Nota: Elaboración propia basado en Jiménez-Gómez (2014).

Las fases inicial y media-*e-justice* se caracterizan por la adopción de TIC para automatizar los flujos de trabajo. Velicogna (2007) y Lillo (2010), según los objetivos que persiguen las herramientas utilizadas, las dividen en dos tipos: i) las que se utilizan para mejorar la gestión y el desempeño, y ii) las que se utilizan para mejorar el acceso a la justicia. Entre las primeras se encuentran las herramientas para el manejo y tramitación de causas, un ejemplo es el sistema *Tuomas* de Finlandia, la red de justicia *Justinet* del Ministerio de Justicia de Holanda, y un sistema similar en Portugal llamado *H@bitus* para el flujo de casos. Con condiciones similares Israel introdujo el sistema NGCS que constituye una red a nivel nacional. En materia penal, Lillo menciona el sistema *XHIBIT* del Reino Unido y respecto a la tramitación de causas menciona lo desarrollado en Singapur. También mencionan la tramitación vía web de procesos en Reino Unido con el *Country Court Bulk Centre* y los *Money Claim online*. En cuanto a las segundas, entendidas como herramientas de mejoramiento de la calidad de la información producida en audiencias para facilitar el fallo de la causa, Lillo menciona el escritorio de trabajo electrónico y el uso de las TIC para audiencias como las videoconferencias que tomaron especial trascendencia durante la pandemia por SARS-CoV-2. En cuanto a las herramientas para mejorar el acceso a la justicia, menciona bases de datos como *Finlex* en Finlandia y *LawNet* en Singapur y la utilización de páginas web institucionales con mayor acceso a servicios. En lo que respecta a e-justica, sin duda, los países europeos iniciaron esta etapa mucho antes que los latinoamericanos.

El gran desafío para los 27 miembros de la Unión Europea (UE) es la diferencia de legislación entre ellos. Como resultado, la UE ha desarrollado un sistema jurídico y político con características que lo hacen único en el mundo, que se rige por mecanismos y procedimientos de funcionamiento interno complejos, que se han extendido y evolucionado a lo largo de su historia hasta conformar un sistema híbrido de gobierno transnacional. Llegado a este punto, la UE continua sus esfuerzos por aumentar la transparencia de las instituciones que la gobiernan con el fin de hacerlas más democráticas, buscando que las decisiones se tomen de la forma más abierta y próxima a los ciudadanos. En la actualidad se encuentran enfocados en fortalecer los proyectos en curso de *e-justice* y justicia transfronteriza que son tenidos en cuenta en el marco del *European Union's eGovernment Action Plan 2016-2020*.

En la fase avanzada del proyecto de Justicia Abierta se anima a los ciudadanos europeos a contribuir a la vida democrática expresando sus puntos de vista sobre las políticas públicas de la UE a medida que se elaboran y se proponen mejoras a las normas y políticas existentes. Con este espíritu surge la Iniciativa Ciudadana Europea para presentar peticiones al Parlamento Europeo, participar en consultas públicas (por medio de mecanismos tales como «Legislar mejor», enviar comentarios, «Aligerar la carga», participar en diálogos con los ciudadanos, participar en «Tu opinión sobre el futuro de Europa»), realizar denuncias e inscribirse en el registro de Transparencia (Unión Europea, 2016). Estas iniciativas deben contar con el aval de al menos un millón de ciudadanos, procedentes de mínimo la cuarta parte de los países miembros, es decir, 7 de 27.

En cuanto a políticas públicas referidas a los poderes judiciales, la UE cuenta con la Comisión Europea para la Eficiencia de la Justicia [*CEPEJ – European Commission for the Efficiency of Justice*], que fue creada en 2002 como un cuerpo innovador para mejorar la calidad y la eficiencia de los sistemas judiciales europeos y fortalecer la confianza con los usuarios de estos sistemas (Council of Europe, s/f). Entre las medidas y herramientas más destacadas que desarrolla este organismo se encuentran: el análisis del funcionamiento de los sistemas judiciales para así orientar las políticas, tener un conocimiento más acabado de los tiempos de los procesos judiciales con el fin de optimizar su gerenciamiento, promover la calidad del servicio de justicia, facilitar la implementación de estándares europeos y dar soporte a los miembros en sus procesos de reforma de cortes. Para esto pone a disposición de los ciudadanos, en tiempo real, una serie de indicadores que incluyen la evaluación judicial y estadísticas, la calidad de justicia incluyendo su transformación digital y los tiempos procesales[7].

[7]Ver en https://www.coe.int/en/web/cepej/eval-tools y https://www.coe.int/en/web/cepej/cepej-work/evaluation-of-judicial-systems.

Pasando a la fase de optimización-Justicia Inteligente, otro cambio de paradigma que está emergiendo es el uso de la inteligencia artificial. La noticia que más ha trascendido en el ámbito mundial es el llamado juez juzgador de Estonia o e-robot. En este punto no se considera apropiado hacer referencia a «juez robot» pero si a «asistentes robot», ya que, hasta el momento, el asistente realiza el análisis del caso y presenta una sentencia que debe ser confirmada por un juzgador humano (Martino, 2020)[8].

Otro caso, muy cuestionado, por cierto, es el de la República Popular China, donde estos «asistentes robot» actualmente son bastante utilizados para responder preguntas en la forma de *chatbots* y lo hacen en un lenguaje que el ciudadano común pueda entender. Estos son ideados y entrenados para prestar asistencia legal inicial a todo aquel que la solicite. El primer piloto de asistente artificial fue testeado en el año 2004 en Shandong en temas penales y se llamó Xiao Fa. El sistema se diseñó para analizar crímenes con la idea de estandarizar condenas y generar automáticamente borradores de sentencias (The technolawgist, 2019). También en China comenzó en abril de 2015 el piloto para una *Cyberspace Court* o Cortes de Internet con tres cortes en distritos en Hangzhou para audiencias. Estas cortes son competentes para determinados asuntos relativos a las operaciones en red, comercio electrónico y propiedad intelectual. En agosto de 2017, la *E-commerce Online Court of Zhejiang Court* (dedicada al tratamiento de disputas de comercio internacional) se transformó oficialmente en un servicio *online*, donde las partes pueden presentar quejas vía internet luego de un registro y autenticación de los nombres[9].

Si bien en los EE. UU. existen los llamados *speed trials* [Juicios rápidos] sus cortes también han incorporado innovaciones para hacer frente a los nuevos requerimientos del siglo XXI. En este sentido, Holt y Spacek Miller (2016) remarcan que las cortes siguen mostrando un retraso en la incorporación de innovaciones frente a otras industrias y presentan tres ejemplos de innovaciones que se describen a continuación.

El primer caso es el *Conservatorship Account Audit Program (CAAP)* de Minnesota que entre 2010 y 2012, a través de una combinación única de un software para sumisión online de la contabilidad para todo el estado y un programa centralizado de auditoria, fue el primer estado en recolectar electrónicamente datos sobre casos de curatela y establecer un enfoque sistemático para todo el estado basado en la web. Entre otras cosas, el sistema genera banderas rojas de

---

[8] Este proyecto desde 2017 pretende acelerar los casos atrasados en juicios de baja cuantía (hasta de 7.000€) mediante el uso de técnicas generales de AI y de *machine learning*. En 2019 se encontraba en fase de prueba piloto en disputas contractuales. Se espera que funcione de la siguiente manera: las dos partes cargarán sus documentos e información relevante del caso en una plataforma, donde la IA tomará una decisión que pueda ser apelada ante un juzgador «humano» (Confilegal, 2019).

[9] (ver en https://youtu.be/QkczNbGxvN4 y https://youtu.be/yuUN6VfWF-Q).

atención [*red flags*] cuando detecta probables oportunidades de fraude. Uno de los cambios sustanciales de este programa fue incorporar auditores entrenados a la rama judicial. En 2015, el programa CAAP recibió cuatro premios a la innovación.

El segundo caso es el *Electronic Protective Order System* que se desarrolló en Alamance County en el estado de Carolina del Norte, donde previo a 2013, las víctimas de violencia doméstica debían interactuar con cuatro entidades –el *Family Justice Center (FJC), la Cleck's Office, la District Court y el Sheriff's Department*– todas ubicadas en diferentes lugares para asegurarse una orden de protección. Luego de la mejora, el proceso pasó de doce a 6 horas y se tramita todo en el mismo lugar, el FJC, donde la solicitud es presentada de manera electrónica al *Cleck's Court*, que procesa la solicitud y envía los datos directamente al juez. La audiencia entre la víctima y el juez se lleva a cabo por videoconferencia de manera privada, mientras la víctima aún se encuentra en el FJC.

El tercer caso es el *Online Dispute Resolution* de Michigan donde en 2013 solamente los casos relacionados con infracciones de tráfico representaban el 54 % de la carga de trabajo de las cortes estatales. Una nueva plataforma *online* permite la resolución de conflictos de tránsito y otros casos criminales de bajo nivel sin necesidad de estar presentes. Sumado a esto, el 40 % de los usuarios del sistema manifiestan haber resuelto su conflicto utilizando un dispositivo de telefonía móvil. Algunos esfuerzos para evaluar y extender el programa se encuentran en fase de implementación.

Cuando se habla de justicia inteligente es imposible no mencionar la justicia algorítmica. Dentro del sistema de justicia criminal los algoritmos están siendo aplicado como una herramienta predictiva en una variedad de escenarios. Estos incluyen la detención preventiva y supervisión, la sentencia, la clasificación de vivienda en prisión y la libertad condicional (Moore & Powers, 2020). En Argentina este también es un campo en franco crecimiento. Más adelante se hará mención a dos casos, el de Martín Moguillansky que busca por medio de sus investigaciones diseñar un sistema basado en fórmulas matemáticas que permita llegar a fallos análogos a los realizados por juzgadores humanos de manera automática (CONICET, 2018) y el caso de la aplicación de inteligencia artificial con Prometea (Corvalán, 2018b, 2018a).

2.11 Conclusión del capítulo II

Es posible considerar la innovación y por consiguiente la capacidad de una organización para innovar como fenómenos complejos y multidimensionales, que no pueden definirse utilizando solo una dimensión. Los modelos de innovación resultan muy útiles a la hora de mejorar la comprensión sobre el proceso de innovación con algunas consideraciones claves: el proceso de innovación no siempre ocurre de manera secuencial, son deseables los procesos de

retroalimentación e influyen en el proceso tanto los factores del entorno de la organización (sistema de innovación) como el ambiente interno. Y, por último, los procesos de innovación no son un proceso aislado en la organización.

En síntesis, en el marco de este trabajo, cuando se hable de innovación se hará referencia: al resultado de llevar a la práctica –implementar– una idea, práctica u objeto que es percibido como novedoso por un individuo u otra unidad de adopción y que resulte en un producto, proceso (o combinación de ambos). Por otro lado, serán tomadas como actividades de innovación, según la definición del Manual de Oslo: «todos los pasos científicos, tecnológicos, organizacionales, financieros o comerciales que realmente están destinados a llevar a la implementación de innovaciones» (OECD, Eurostat, 2005, p. 47). Y cuando se hable de capacidad de innovación se referirá a la mejora de las capacidades y recursos de una organización para explorar y explotar las oportunidades que plantea el desarrollo de un nuevo producto, proceso (o combinación de ambos) para satisfacer las necesidades de mercado.

Se expusieron varios ejemplos de que “algo está pasando” tanto en el ámbito nacional como en el internacional sobre innovación en la administración de justicia. Estos muestran que la clasificación que hace la OCDE es insuficiente cuando se aplica a las innovaciones de tipo judicial tecnológicas, ya que estas no ocurren de manera pura, sino que se presentan muy a menudo con innovaciones de tipo organizacional y procesal.

Capítulo III

Estamos viviendo en «la Era de los Sistemas» (Ackoff, 1974)
y que «necesitamos en estos días ser capaces de pensar no solamente en procesos simples,
sino también sobre sistemas complejos» (Checkland, 1981).

3 Teoría organizacional, sistema y Modelo del Sistema Viable

3.1 Reseña del capítulo III

Este capítulo se divide en dos grandes bloques. En el primero se hará un recorrido histórico por las principales teorías organizacionales que darán contexto a las barreras y a la capacidad de innovación. Mientras que en el segundo bloque se profundiza en la cibernética organizacional, en particular en el Modelo del Sistema Viable de Stafford Beer en su versión original (Beer, 1959, 1979, 1984, 1994, 1995a, 1995b) y en la versión heurística que proponen Espejo y Reyes (2016). Este modelo será aplicado en este trabajo con una perspectiva hermenéutica-conversacional tal como proponen Espejo y Harnden (1989).

3.2 Las teorías organizacionales

Para comprender los fenómenos relacionados con el desarrollo de la capacidad de innovación de una organización, en particular de los Poderes Judiciales, habiendo abordado en el capítulo anterior lo referente a innovación, en este se abordará lo relativo a la organización y la forma en que en esta se gestionan sus recursos.

Una organización puede ser definida de diferentes maneras. Para comenzar, se habla de una organización como «una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una o más metas comunes» (Robbins & Judge, 2009, p. 4). Schlemenson (1990) suma a esta definición el carácter de sistema socio-técnico integrado, construido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa que les otorga sentido. Y, Schein (2010) agrega que el objetivo o finalidad de una organización se cumple mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad. Todas estas definiciones se enmarcan en una teoría organizacional en particular.

Hablar de teoría organizacional es hablar de un vasto territorio con múltiples paisajes. La llamada ciencia organizacional persigue un objetivo generalista, la búsqueda de una mirada integral y holística en lo que respecta a los sistemas socio-técnicos. Con el correr del tiempo

diferentes escuelas han ofrecido distintas miradas al objeto en estudio «la organización» (Baum, 2002; Pfeffer, 1997).

Diferentes disciplinas han realizado y realizan aportes al estudio del comportamiento de las organizaciones. Si bien los estudios más tradicionales se basan en las ciencias de la conducta (psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencias políticas), la cibernética organizacional, la neuropsicología o neurología de la conducta –cuyos aportes están dando luz a problemas que los otros abordajes no habían podido resolver– se encuentran en franco crecimiento.

En la Figura 6 se muestran los principales aportes de las ciencias de la conducta, las ciencias de los sistemas y las neurociencias al comportamiento organizacional.

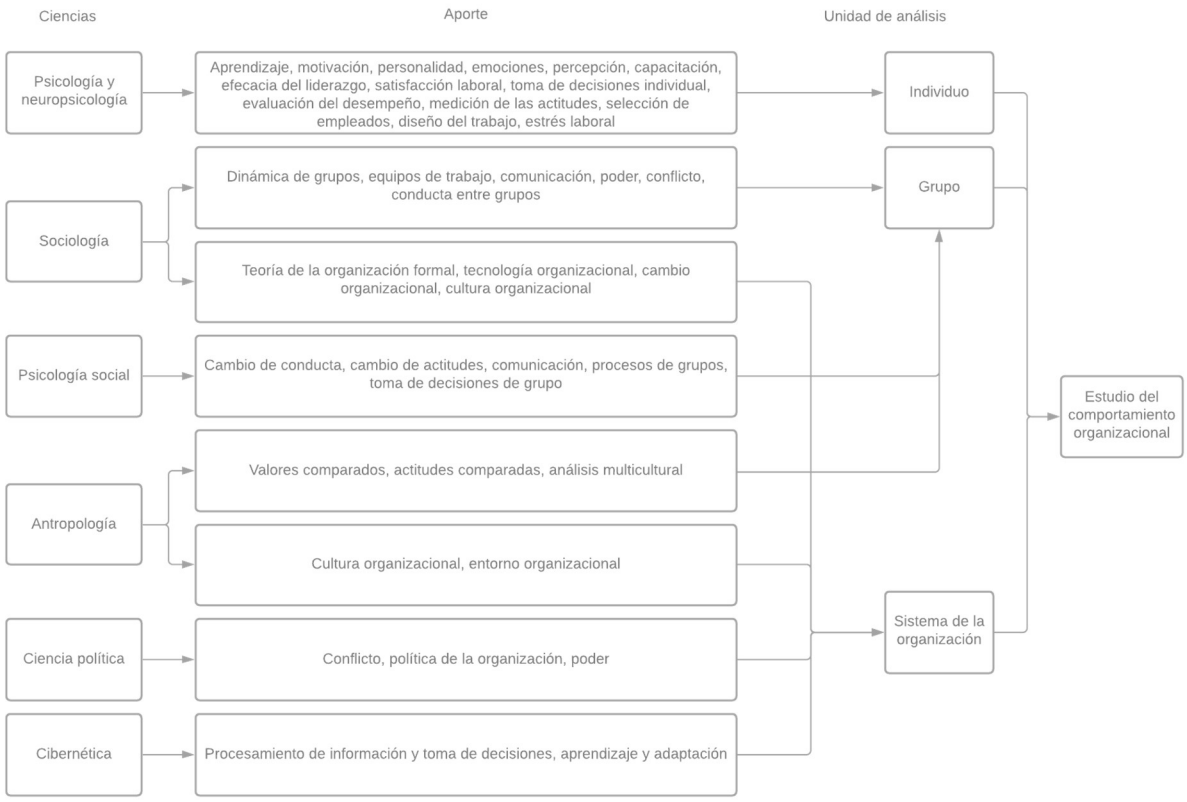


Figura 6. Aportes de las disciplinas del comportamiento y de pensamiento de sistemas al estudio del comportamiento organizacional.

Elaboración propia basado en (Bancayán Oré & Dávila Chávez, 2018; Robbins & Judge, 2009)

En pos de penetrar esta jungla de conocimiento y aventurarse a categorizarlos, muchos investigadores lo han hecho bajo diferentes perspectivas: cronológicas (Jo Hatch & Schultz, 1997) y según el abordaje (Bolman & Deal, 1991; Robbins & Judge, 2009). Con el correr del

tiempo los diferentes abordajes se consolidaron en escuelas con cuatro aspectos principales: las tareas, la estructura, las personas y la relación con el entorno. En la Tabla 4 se muestra un resumen de las principales escuelas o teorías de administración junto con sus principales referentes y principios rectores en orden cronológico.

Tabla 4. Teorías y escuelas de administración. Características principales

Énfasis	Denominación	Principales representantes	Características, principios, objetivos y métodos
Tareas	Escuela de administración científica (1916)	Frederick Taylor	División de tareas - Aumentar la eficiencia industrial - Observar y medir – Organización racional del trabajo.
Estructura	Teoría clásica. Escuela de la administración industrial y general (1903)	Henri Fayol, Henry Ford	Funciones y departamentalización. Se desprende la función administrativa. Modelo de autoridad «autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer», «el individuo es una constante, se le indica que debe hacer, y lo hace». División del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés personal al general, remuneración de la persona, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y unión del personal. El obrero repite tareas simples. *Homo economicus*.
Estructura	Teoría neoclásica (1954)	Luther Gulick, Peter Drucker, William Newman, Ralph Cordiner, Ernest Dale, Louis Allen y Harold Koontz.	Unidad de mando y especialización. Autoridad y responsabilidad (autoridad funcional o autoridad de línea y staff). Alcance del control (tramo de control). Planificar, organizar, formar el plantel, dirigir, coordinar, rendir cuentas y confeccionar el presupuesto. Énfasis en los objetivos y los resultados. Énfasis en la práctica de la administración. Define la formación del administrador. Reafirmación de los postulados clásicos (Taylor y Fayol). Proceso administrativo como un ciclo repetitivo y secuencial.
Estructura	Teoría Burocrática. Modelo Burocrático	Max Weber (1940)[10]	Enfoque en sociedades. Contrato social que persigue como objetivos eficiencia y racionalidad. Burocracia.

[10] Si bien la teoría se desarrollo a principio del siglo XX, en administración comienza a aplicarse a partir de 1940.

	(1964)		Estructura jerárquica, inflexible, impersonal y altamente centralizada. El poder es la capacidad de inducir a otros a aceptar órdenes. Legitimación. Burocracias. Disfunciones del modelo burocrático (anomalías cuando es llevado a la práctica y devienen de la falta de consideración de la organización informal).
Estructura	Teoría estructuralista fenomenológica (1993)	Max Weber. Renate Mayntz, Amitai Etzioni, Chester Barnord.	Tipos de sociedades: hace una división clara de las sociedades indicando que dentro de ellas siempre hay diferencias. Tipos de autoridad: considera que hay quienes pueden ejercerla y quienes no. Realiza una clasificación: legal (lo que establece la ley), carismática (lo que establece el carácter de la persona) y tradicional (basada en el estatus que ocupa).
Estructura	Teoría estructuralista (1947)	James Burnham	Tiene un enfoque de la organización múltiple y globalizante, formal e informal. La organización es considerada una unidad social grande y compleja. Se basa en un sistema abierto y utiliza un modelo natural. El hombre, para el estructuralismo, es un ser social que desempeña roles dentro de varias organizaciones. Los aportes de la teoría estructuralista son los niveles jerárquicos: 1. nivel técnico, 2. nivel gerencial, 3. nivel institucional. Los objetivos organizacionales tratan de lograr un equilibrio entre los objetivos organizacionales e individuales. Los incentivos son materiales y sociales.
Estructura	Teoría neo estructuralista (1950-1960)	Ralf Dahrendorf	Pretende ser una síntesis de la teoría clásica y de las relaciones humanas. Conflicto y consenso. Incluye el conflicto en todas sus formas. Distribución dicotómica de la autoridad.
Personas	Escuela de relaciones humanas o conductista (1932)	Elton Mayo, Marry Parker Follet y Kurt Lewin	El obrero como actor social - recompensas y sanciones sociales - los grupos informales - el cargo y la monotonía - el estilo de supervisión – motivación - liderazgo - comunicación - organización informal - dinámica de grupos, el individuo se apoya en el grupo - efecto Hawthorne. Dinámicas de grupo.
Personas	Escuela decisional (1947)	Herbert Simon, James March, Chester	Integra los aspectos formales e informales de la organización. Hombre administrativo. La toma de decisiones administrativas.

		Barnard, Richard Cyret, James March, David Miller, y Martin Starr	Analizar las limitaciones de la racionalidad humana.
Personas	Teoría del comportamiento organizacional (1950)	Abraham Maslow	Investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones - la organización formal y la informal - la psicología organizacional y las relaciones interpersonales. La concepción del hombre es de un ser individual y social - Teoría de Maslow de las necesidades humanas sobre la base de una pirámide de necesidades que el hombre va satisfaciendo a medida que cumple metas. Los incentivos tienen que ver con la pirámide de necesidades, y busca al empleado satisfecho.
Personas	Teoría X e Y (1960)	Douglas McGregor	Perspectiva mecanicista. El enfoque de la organización es de innovación y creatividad. La concepción del hombre es de un ser individual y social. La teoría X lleva a las personas a hacer exactamente lo que la organización pide que haga, ya que se da en forma de imposición. La teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y extremadamente democrático. Autócrata = X versus Autocontrol= Y
Ambiente	Teoría de sistemas (1950)	Ludwig Von Bertalanffy, Jay Forester, Donella Meadows.	Explica las organizaciones como sistema cerrados que intercambian información con el exterior. Los sistemas existen dentro de otros sistemas y las funciones de un sistema dependen de su estructura.
Ambiente	Teoría de la Contingencia (1958)	Fred Fiedler	Los principios que rigen una organización son situacionales, no son universales. Las situaciones del entorno los definirán - Otorga una visión de la capacidad que tiene la empresa para adaptarse a factores externos e internos, integrando ambos de la mejor manera - el tipo de administración dependerá de la complejidad de cada situación - hace foco en la flexibilidad del líder - Se aplica un enfoque «Si… entonces…». El si es un factor independiente, y el entonces será la variable dependiente, que será la técnica por implementar en dicha situación. Adaptación y supervivencia.
Ambiente	Teoría de la cibernética organizacional	Gregory Bateson, Stafford Beer,	Abordaje interdisciplinar. Enfocado en la organización como un todo. Autopoiésis. Recursividad, complejidad, control y comunicación, homeostasis y retroalimentación, procesamiento de la información y toma de decisiones, aprendizaje y adaptación. Reconocimiento de patrones.

		Raúl Espejo, Alfonso Reyes, Heinz Von Foerster.	

Nota: Elaboración propia basada en Robbins y Judge (2009). Este cuadro no pretende ser exhaustivo, sino marcar las principales escuelas y teorías y las principales contribuciones de cada una.

A modo de resumen, es posible decir que las escuelas con enfoque en tareas y estructura favorece las jerárquicas piramidales. Por otro lado, en las escuelas con enfoque en las personas donde el interés primario fue el individuo han aportado luz sobre las formas de interacción entre los individuos dentro de las organizaciones. Mientras que las teorías que se enfocan en el ambiente –establecen que toda organización, al ser un sistema debe tener muy en cuenta el medio y la situación en el que se encuentra, pues el éxito de esta dependerá de su grado de adaptación a las variables situacionales– el foco está puesto en la relación entre la organización y su entorno, y en el tipo de liderazgo que se ejerce y su flexibilidad de adaptación.

Tanto las organizaciones privadas como las públicas es posible encontrar elementos de alguna de estas escuelas. En la década de los ochenta las administraciones públicas han intentado cambiar sus formas de gestionar alineadas con el modelo burocrático incorporando criterios que eran propios de las organizaciones privadas, lo que se llamó la «nueva administración pública –*New Public Management*». Estos modelos de administración y gestión pública están basados principalmente en el modelo de contingencias que algunos autores subdividen teniendo en cuenta el nivel de perturbación al que está sometido el sistema (ordenado de menor a mayor: estable, inseguro y de riesgo). Un resumen de sus características y de las prácticas asociadas se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5. Identificación de los modelos de administración y gestión pública

Entorno	Modelo	Prácticas asociadas
Estable	Continuidad	*New Public Management* Procesos financieros: «modernización de la administración» (Gobernanza estratégica) *Politics and Management Deal (PMD) Common Assessment Management* (CAF) *Best Practices* *Open Government Partnership*
Inseguro	Transición «crisis»	*Post New Public Management* *Whole-of-government approach*
Riesgo Complejo Alta incertidumbre	Innovador	*Open Government* Nueva Gobernanza *Holistic Governance*
Complejo Alta incertidumbre	No-institucional En implementación/ Experimentación (*Transition Town*)	No-institucional Social management/Gerenciamiento social Prácticas y proyectos «desde abajo» [*bottom up*]

Nota: Elaboración propia basado en Pont Vidal (2016).

En este punto, surge el cuestionamiento de ¿por qué se considera relevante revisar las

diferentes teorías y escuelas de administración de los últimos 120 años para un trabajo de investigación que tiene alcance entre 2008 a 2018? La respuesta está fuertemente relacionada con los casos en estudio y sus características administrativas. Aún hoy en muchas dependencias de los poderes judiciales conviven algunas propuestas con enfoque en gobierno abierto con los modelos tradicionales de administración y con fuerte arraigo en la jerarquía y la burocracia. Estas prácticas de gobierno abierto se pueden advertir en las páginas institucionales de los poderes judiciales en estudio, que exhiben algunas prácticas de transparencia poniendo a disposición datos públicos relacionados con la rendición de cuentas y, en menor medida, estrategias de participación ciudadana[11]. Mientras que las prácticas asociadas con la burocracia se pueden advertir en el trato cotidiano.

Ahora bien, cuando se trata de sistemas de innovación y adquisición de capacidad de innovación, concentrarnos en una perspectiva meramente estructural resultaría incompleta. Ocurriría algo similar si intentáramos describir a la organización solamente como un sistema de personas. Esta segunda posibilidad es menos restringida que la primera, pero aun así resulta parcial. Las teorías que se basan en la relación organización-entorno son las más holísticas, sistémicas y, por lo tanto, más adecuadas para la comprensión de procesos complejos como los que aborda esta tesis.

3.3 Los sistemas: no solo un conjunto de partes interrelacionadas

Cuando se habla de capacidad de innovación en los Poderes Judiciales no es aconsejable abordar el problema de una manera fragmentada, reduccionista o desde una única mirada. Es por esto por lo que se decidió abordar la problemática desde la perspectiva de su complejidad. Entonces cabe preguntarse, ¿de qué hablamos cuando hablamos de sistemas?

Cuando se hable de sistema, se hará referencia a «un conjunto de partes interrelacionadas que experimentamos como un todo». Utilizando esta definición Espejo y Reyes Alvarado (2011) clarifican que mientras que tenemos la capacidad de observar y «toparnos» con las partes del sistema en que lo descomponemos, la sistematicidad emerge de las relaciones entre estas, que son abstractas. Y, como consecuencia de ello, el sistema no se puede considerar como una «cosa que está allá afuera». Se considerará que todos los sistemas son constructos culturalmente compartidos, algunos de ellos tienen bases profundas en realidades compartidas que nos permiten describir algo (darle sentido), otros son dispositivos intelectuales que nos permiten estudiar situaciones existentes y nos brindan la posibilidad de crear algo nuevo (innovar). Y, aunque podríamos experimentar y hablar sobre sistemas, no podemos encontrarnos

[11] Páginas web institucionales disponibles en: http://www.jus.mendoza.gov.ar/inicio, https://www.justiciasanluis.gov.ar/ y https://www1.justucuman.gov.ar/?x=1617483818657.

o “toparnos” con ellos allá afuera. La forma de «traerlos a la vida» es por medio del acto de nombrarlos. Y es en ese momento de nombrarlos que, de manera arbitraria, elegimos las partes y las relaciones, de acuerdo con el propósito que le atribuimos.

Nombrarlo, además, implica que estamos haciendo una distinción –diferenciando– al sistema de su entorno, dicho de otra manera, separando las partes y las relaciones de su contexto por medio de un borde específico (Spencer-Brown, 1994). Toda distinción está compuesta por tres elementos diferentes que cobran vida al mismo tiempo: el interior, el exterior y el borde. Esto define, lo que está incluido y lo que está excluido del sistema bajo consideración.

Para el caso particular de los sistemas sociales, estos se definen como redes cerradas de interacciones recurrentes que producen o son producidas por la coordinación de acciones de las personas que los constituyen. Según este enfoque, una organización es «una red cerrada de relaciones recurrentes con identidad» (Espejo & Reyes Alvarado, 2016).

Es útil distinguir entre cibernética de primer y segundo orden. La primera da cuenta de los «sistemas observados» en los que el observador se ubica «afuera» del sistema, mientras que la segunda se refiere a los «sistemas que se observan», es decir, el observador se ubica en el «adentro», es parte del sistema observado. Esta distinción fue propuesta por Heins von Foerster (2003) y es conocida como *Cibernética de la Cibernética* o *Cibernética de segundo orden*. Von Foerster hace mención a que en un mundo que es intrínsecamente social, los observadores son siempre parte de la comunidad observada y, por lo tanto, al momento de tener que describir un sistema del cual ellos son parte, deberán enfrentar el problema fundamental incluirse en sus propias descripciones del sistema (Maturana & Varela, 1994).

Como se hacía mención del comienzo de este capítulo si bien existen varias formas de comprender las organizaciones, nos concentraremos en la perspectiva cibernética.

3.4 Teoría cibernética: definiciones y principios

El término cibernética proviene del griego *kybernētiké,* que significa el arte de gobernar. Definida por primera vez en 1948 por Wiener como la ciencia del control y la comunicación en los animales y en las máquinas (Wiener, 2007). En su versión más moderna se refiere al «estudio de las relaciones (de organización) que deben tener los componentes de un sistema para existir como una entidad autónoma» (Maturana & Varela, 1994, p. XX). La cibernética aborda las situaciones en estudio desde miradas tanto interdisciplinarias, como transdisciplinarias, e incorpora conceptos como: cambio, estabilidad, comunicación y control, regulación, sistemas complejos, proceso y producto (Ashby, 1956).

Al estudiar las relaciones de un sistema con su entorno surge el concepto de variedad. Beer (1974) define la variedad de un sistema como la cantidad de estados posibles del sistema y la

considera como una medida de su complejidad. En la medida en que se produce un aumento rápido de la variedad se puede producir un aumento rápido de la complejidad del sistema. Al crecer la variedad, crece también la dificultad para controlarlo o regularlo, y serán necesarios métodos para reducir esa variedad, para cumplir con un mínimo de efectividad, de acuerdo con el propósito adscrito al sistema.

Considerando un sistema en interacción con su entorno, ambas partes pueden tomar un número (finito) de estados de acuerdo con un criterio establecido para observar el desempeño de este sistema a lo largo del tiempo. La estabilidad de esta relación depende de la forma en que el sistema se «haga cargo» aquellos de estados que tome su entorno (generalmente denominados perturbaciones) y que pueden afectar el desempeño del sistema. La forma en que el sistema distingue (percibe y le da sentido) a estas perturbaciones le permite diseñar estrategias de acción (o prácticas) para adaptarse a estos cambios del entorno.

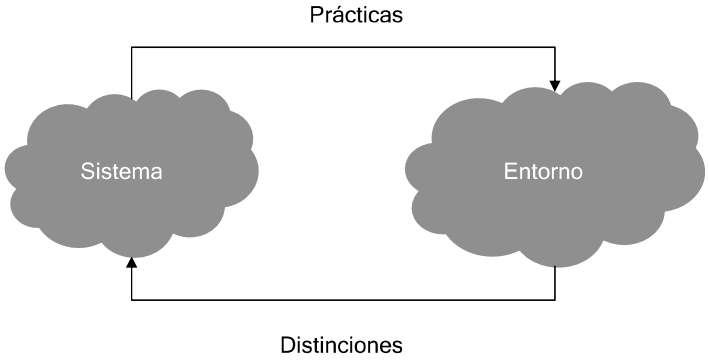


Figura 7. Esquema básico de un sistema regulador-regulado

Cuando se toman bajo consideración las partes en que dividimos el sistema, algunas de estas se relacionarán con el entono y otras se relacionarán con otras partes del sistema, lo que genera una multiplicidad de relaciones que coexisten y hacen complejo la operación del sistema, como se muestra en la Figura 8.

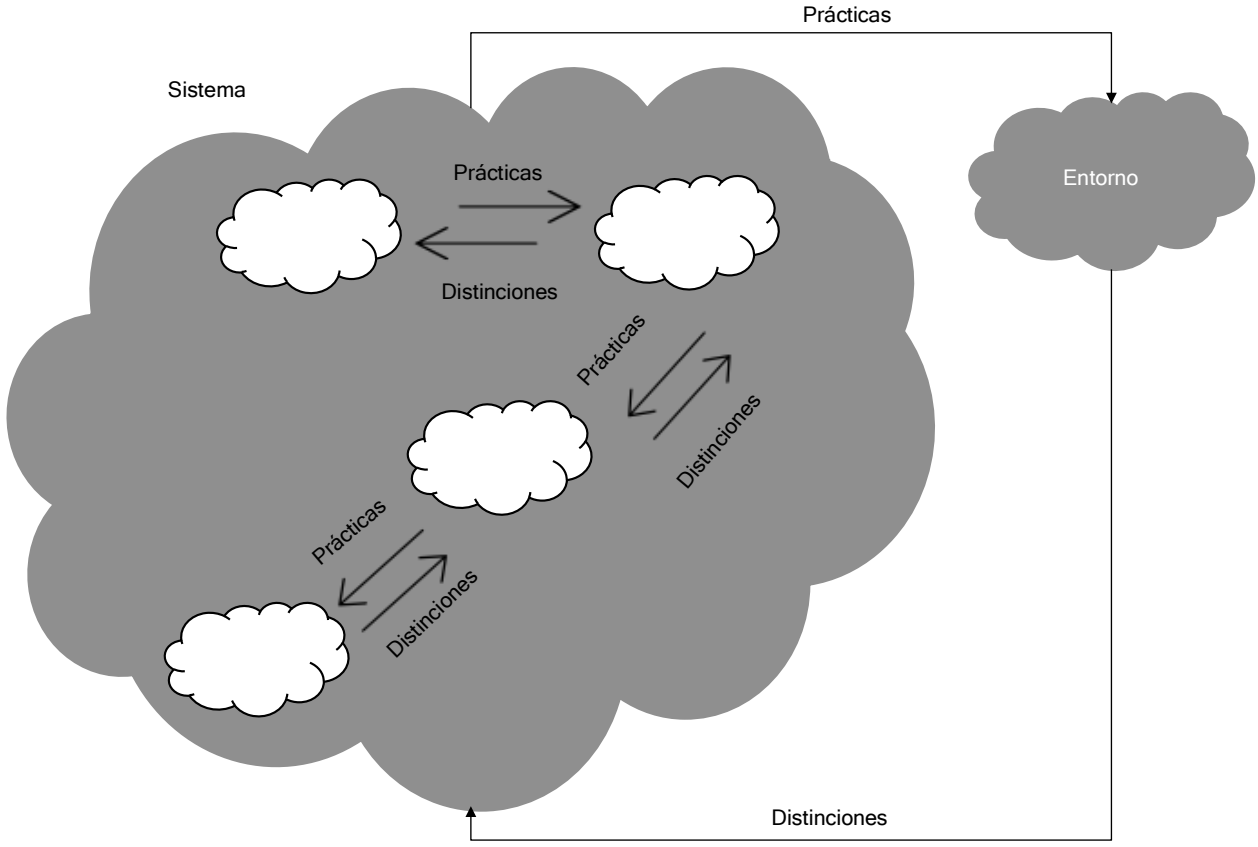


Figura 8. Varias partes de un sistema regulándose unas a otras

Elaboración propia basado en Sáez Vacas(2009)

La primera conclusión es que, si el sistema tiene menos variedad que su entorno (vis-a-vis un criterio de desempeño), no se podrá alcanzar una estabilidad en la relación. Este sistema estará condenado a ser inestable. Lo que lleva a la ley básica de la cibernética, «la ley de la variedad requerida[12]: que enuncia que «sólo la variedad puede absorber la variedad» (Ashby, 1956). Dicho de otra forma, el sistema podrá mantener su desempeño en el entorno en que opera en la medida en que su variedad sea al menos la misma que la de su entorno.

Es posible relajar esta condición si el sistema desarrolla mecanismos que le permitan, al mismo tiempo, reducir la variedad que observa en su entorno y amplificar la propia (su capacidad de respuesta). Estos mecanismos fueron propuestos por Beer (1979; 1985) quien los llamó atenuadores y amplificadores de complejidad, respectivamente (ver Figura 9).

[12] También conocida como «ley de la variedad necesaria», según otras traducciones.



Figura 9. Filtro de variedad colocado entre un regulador y un regulado, para adaptar sus variedades

En la figura los amplificadores de variedad están representados por triángulos y los atenuadores de variedad están representados por elásticos. Tomado de Beer (1995).

Estos mecanismos serán de interés cuando se analicen en el capítulo VII y VIII las fuentes de conocimiento que utilizan los Poderes Judiciales para luego asimilarlas y transformarlas y difundir las propuestas innovadoras.

3.5 Cibernética organizacional

El pensamiento sistémico es una manera particular de abordar temas de interés que incluyen la observación de totalidades. En este sentido, Espejo y Reyes Alvarado (2016) advierten sobre la existencia de redes de interacciones que producen totalidades necesarias para alcanzar resultados deseables, atendiendo al manejo adecuado de la complejidad que presentan los sistemas.

Cuando se trata de sistemas sociales (como el caso de los poderes judiciales bajo estudio) existen interacciones recurrentes (es decir, relaciones) complejas entre individuos y objetos (materia, energía e información), esto es: individuos que se relacionan entre sí, individuos que se relacionan con objetos (también llamados «artefactos») e, incluso, objetos que se relacionan entre sí. Estos sistemas, en particular el Poder Judicial, se consideran un sistema organizacionalmente cerrado, pero abierto a la transferencia de materia, energía e información. El concepto de cerrado organizacionalmente se refiere a que el propio sistema produce una frontera que lo diferencia de su entorno y le provee su identidad (Spencer-Brown, 1994). En los sistemas sociales esta frontera surge al establecer reglas y mecanismos que permiten establecer quién es parte o no del sistema, estas reglas pueden ser formales (leyes, reglamentos, etc.) o informales.

En virtud de la complejidad, Beer (1959) categoriza los sistemas teniendo en cuenta la matriz que se muestra en la Tabla 6, donde ejemplifica la intersección entre sistemas de grado

de complejidad creciente y los resultados esperables, sean estos determinísticos o probabilísticos.

Tabla 6. Matriz de categorización de sistema complejidad vs. Modelos matemáticos

Grado de complejidad de los sistemas vs. Modelos matemáticos	Modelos Probabilístico	Modelo Determinístico
Simple – simple pero dinámico	Tirar una moneda Control estadístico de calidad	Juego de billar Planeamiento de una línea de producción
Complejo – no simple, altamente conectado pero descriptible	Tenencia de valores Reflejos condicionados La ganancia industrial	Computadoras digitales Sistema planetario Automatizaciones
Excediendo lo complejo – estos *Exceedingly Complex Systems* son tan complejos que no puede ser descriptos de una manera precisa y detallada	La economía El cerebro Las organizaciones	Ninguno

Nota: Un modelo determinístico es un modelo matemático donde invariablemente las mismas entradas o condiciones producirán las mismas salidas, no contemplándose la existencia del azar ni el principio de incertidumbre. Mientras que los modelos probabilísticos se utilizan para modelar el comportamiento de sistemas sujetos a incertidumbre para resolver problemas asociados. Adaptado de Beer (1959, p. 18).

Bajo esta categorización realizada por Beer, las organizaciones son consideradas como una máquina[13] – un sistema con propósito – que muestra propiedades probabilísticas y que son extremadamente complejas [*exceedingly complex systems*]. Beer entiende control en términos de auto regulación y los mecanismos de control como homeóstatos (dispositivos de control internos diseñados para mantener las variables esenciales dentro de determinados límites). Beer describe el sistema de control ideal para una organización como «una maquina homeostática para regularse a sí misma» (Beer, 1959, p. 22). La homeostasis es el proceso por medio del cual las variables críticas son mantenidas dentro de límites aceptables por medio de procesos de auto regulación. Si el proceso regulatorio falla, el sistema u organismo pasa a un estado de catástrofe. Los sistemas vivientes – tanto los organismos como las organizaciones – generalmente tienen varios dispositivos y procesos de control para mantener la estabilidad de sus variables esenciales. La cibernética organizacional se concentra en el estudio y diseño de procesos de comunicación y auto regulación para asegurar la viabilidad de un sistema en su entorno.

[13] Beer utiliza la metáfora de la máquina en un sentido amplio que incluye tanto lo mecánico, lo animal, lo social y las descripciones formales.

3.6 Modelo del Sistema Viable

El «Modelo del Sistema Viable» (en adelante VSM) en su forma más elaborada, completa y tradicional (Beer, 1984, 1994, 1995a, 1995b) es utilizado para modelizar sistemas complejos al definir las condiciones necesarias y suficientes para su viabilidad. Ofrece una forma sistémica de observar colectividades e instituciones en las sociedades actuales (Espejo & Reyes Alvarado, 2016). Este modelo es utilizado como una herramienta de diagnóstico para identificar problemas organizacionales que necesitan ser discutidos.

Beer (2002) define el término «viable» como «la capacidad de mantener una existencia separada», por lo tanto, una organización es viable si puede sobrevivir en un tipo particular de entorno. Porque, aunque su existencia es separada, de modo que goza de algún tipo de autonomía, no puede sobrevivir en el vacío. En el VSM, la idea de jerarquía organizacional (como aquella que se observa en un organigrama) se reemplaza por la de «recursión estructural».

Según Beer, todo sistema viable puede ser descrito a partir de cinco subsistemas. El primer subsistema consiste en aquellos elementos que lo producen (realizan sus actividades primarias). Estos elementos son sistemas viables en sí mismos (Beer, 1984). Como consecuencia de esta recursividad el «System ONE» siempre es un sistema viable, que está constituido por otros «System ONE».

La Figura 10 muestra un sistema viable compuesto por dos «System ONE» que, a su vez, interactúan con sus propios entornos locales.

El «System TWO» es un sistema anti-oscilatorio que permite la coordinación de los varios «System ONE» del sistema viable mediante una interacción directa y a través de diversos mecanismos de coordinación. El «System THREE*» (sistema tres con un asterisco) tiene como propósito monitorear esporádica y directamente las actividades del «System ONE» para evitar quiebres comunicacionales.

El «System THREE» representa los controles para regular los «System ONE» mediante reglas que permiten asignar recursos y acordar responsabilidades. Así mismo, constituye la interfaz entre estos y los «System FOUR» y «System FIVE».

Mientras que el «System THREE» se hace cargo de regular el «adentro y el ahora» de la organización que se modela, el «System FOUR» se hace cargo del «afuera y el mañana». Allí se tienen los recursos necesarios para planear prospectivamente futuros posibles de la organización y explorar diferentes entornos con los que puede relacionarse, es decir, allí se encuentra la capacidad de innovación del sistema viable.

El «System FIVE» es responsable por darle clausura a la organización mediante la generación de políticas que determinan su visión de futuro.

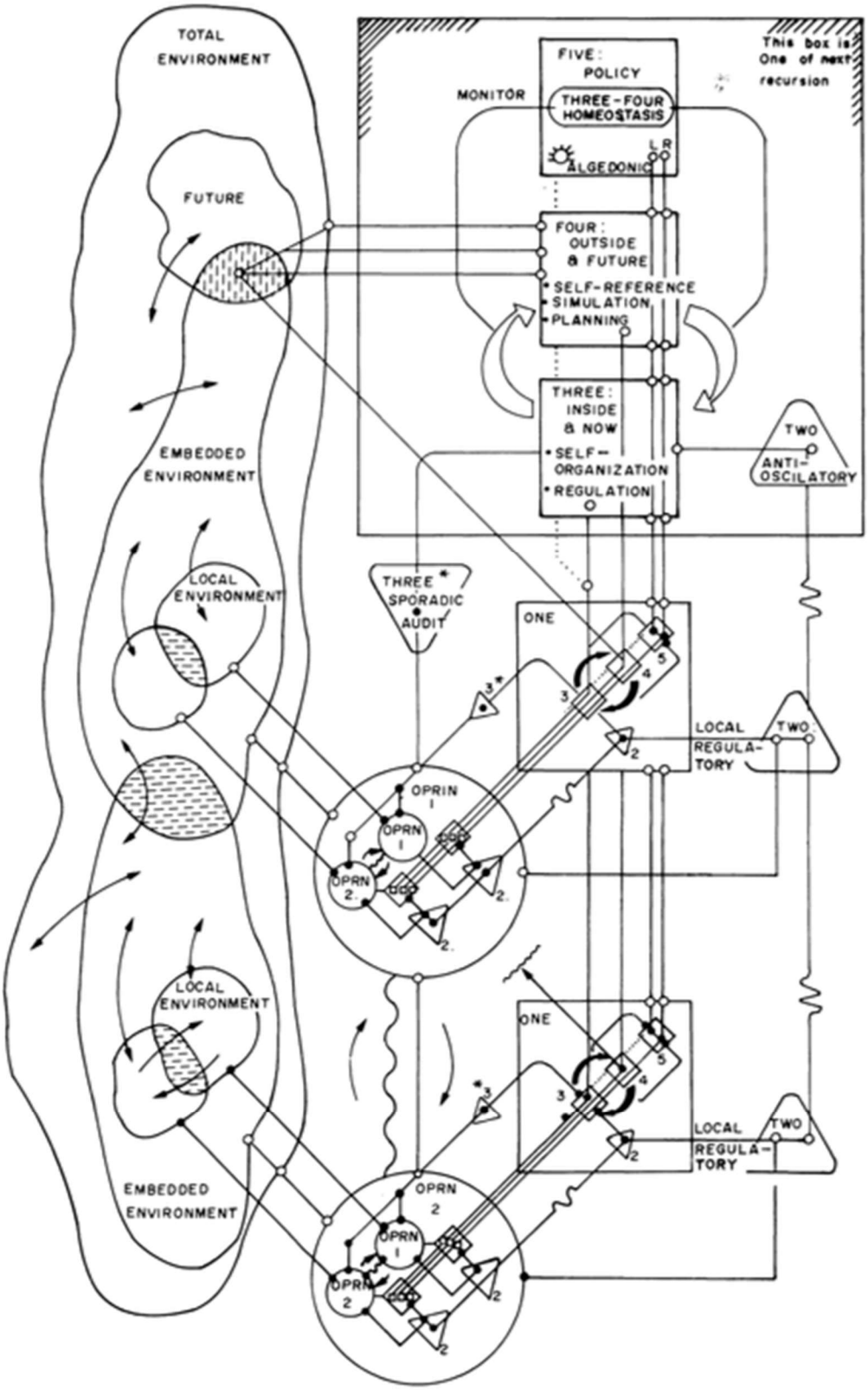


Figura 10. Viable System Model (VSM)

Tomado de Beer (1984, p. 15)

El Channel ONE (C1) es el canal de intervención corporativa, que facilita la transmisión de instrucciones y el establecimiento de estándares desde el meta-sistema a los gerentes operativos (que son responsables de la gerencia de los System ONE). El Channel TWO (C2) es utilizado para la provisión y negociación de recursos entre las unidades operacionales (System ONE) y el gerenciamiento (System THREE) y para propósitos de responsabilidad [*accountability*] (Beer, 1995a). El Channel THREE facilita las comunicaciones y los intercambios entre las unidades operacionales, es decir la coordinación directa de los System ONE (en la gráfica se representa con una la línea ondulada). El Channel FOUR (C4) es responsable por las comunicaciones con el entorno de las diferentes unidades operacionales. El Channel FIVE (C5) apoya los procesos de coordinación conectando el System TWO con las unidades operacionales (System ONE) y el subsistema de gerenciamiento y control (System THREE). El Channel SIX (C6) provee al System THREE* acceso directo a las unidades operacionales para ejecutar auditorias y controlar actividades (Beer, 1995a). Sumando a estos canales verticales, varios canales horizontales dan apoyo bidireccional entre las unidades operacionales (System ONE) y el entorno, el System TWO y el entorno, así como también comunicación bidireccional entre unidades operacionales y su gerencia directa y entre las operaciones de System ONE y System TWO (Beer, 1995a).

Según la concepción del modelo viable de Beer no todos los sistemas organizacionales son viables (Reyes Alvarado, 2007), para serlo, deben desarrollar tres capacidades: crear, producir y regular. La primera le permite establecer sus propios significados y actividades, la segunda le permite implementarlos y la tercera le permite regular su operación. Teniendo esto en cuenta, en estricto sentido, los Poderes Judiciales en un Estado de Derecho[14] (como en el caso de Argentina) no son viables, son órganos reguladores de la organización del Estado. Estos poderes no tienen autonomía para financiarse[15] ni para designar sus propios ministros; tampoco tienen autonomía para dictar las leyes con las que dirimen los conflictos – una de sus actividades principales – pues esto le corresponde al poder legislativo.

En efecto, los recursos financieros de los poderes judiciales no provienen enteramente de recursos propios. En cuanto a las fuertes de financiamiento, por ejemplo, para la Corte Suprema de Justicia de la Nación, la ley de autarquía judicial en su artículo 2 indica que sus necesidades presupuestarias serán atendidas a través de recursos provenientes del Tesoro Nacional y de los

[14] El concepto de Estado de Derecho se refiere a «un principio de gobierno según el cual todas las personas, instituciones y entidades, públicas y privadas, incluido el propio Estado, están sometidas a unas leyes que se promulgan públicamente, se hacen cumplir por igual y se aplican con independencia, además de ser compatibles con las normas y los principios internacionales de derechos humanos. Asimismo, exige que se adopten medidas para garantizar el respeto de los principios de primacía de la ley, igualdad ante la ley, rendición de cuentas ante la ley, equidad en la aplicación de la ley, separación de poderes, participación en la adopción de decisiones, legalidad, no arbitrariedad, y transparencia procesal y legal» (Naciones Unidas. Consejo de Seguridad, 2004, p. 5).

[15] Salvo algunos casos particulares como el Poder Judicial de San Luis.

recursos específicos de este poder (como el cobro de las tasas judiciales, la venta de inmuebles, bienes secuestrados y decomisados, multas, etc.) (Ley n°23853, 1990). Según esta ley, el Tesoro Nacional está comprometido a asegurarle al Poder Judicial de la Nación un 3,5 % de los recursos tributarios y no tributarios de la Administración Central. De este porcentaje, un 0,57 % será destinado a la Corte Suprema de Justicia y el restante 2,93 % al Consejo de la Magistratura y los tribunales inferiores. De acuerdo con la ley de presupuesto[16], miembros específicos del Poder Judicial participan en el diseño del presupuesto para un año determinado, luego el anteproyecto de la ley es enviado al Poder Ejecutivo que debe ser aprobado por el Poder Legislativo, y en ambas instancias son factibles de realización de ciertos cambios que podrían impactar en el desempeño del Poder Judicial por falta de recursos monetarios. De los tres poderes judiciales en estudio solo el de San Luis posee autonomía económica, financiera y funcional (Ley n° IV - 088-2004 (5523 R), 2004).

En segundo lugar, las funciones y cargos principales se encuentran definidos por la ley orgánica o por la constitución nacional –o provincial según sea el caso–, lo que implica que, para realizar algún cambio en el Poder Judicial a nivel de las más altas funciones o cargos, estos deberán ser enviados al Poder Legislativo para su aprobación. Por lo tanto, no se considera autónomo en este sentido, ya que, sin la aprobación del Poder Legislativo, no es posible establecer nuevas funciones o cargos. Sumado a esto, la elección de los ministros de Corte no es una atribución del Poder Judicial, como ejemplo, la designación de los miembros de la Corte Suprema de Justicia es una atribución que le corresponde al Presidente de la Nación –cabeza del Poder Ejecutivo– con acuerdo del Senado –una de las Cámaras del Poder Legislativo– por dos tercios de sus miembros presentes, en sesión pública convocada al efecto (art. 99 inc. 4 CN). Esto implica que, como requiere de los otros dos poderes para elegir a miembros de la Corte, el poder judicial no puede ser considerado un sistema viable. Algo similar ocurre con los ministros de las cortes en estudio. Sumando a esto, los procedimientos que rigen el quehacer de los poderes judiciales, también conocidos como códigos procesales, son validados al ser aprobados y promulgados como leyes –nacionales o provinciales. Y, en tal caso, el análisis, aprobación y promulgación de cada iniciativa legislativa involucra al poder legislativo y al poder ejecutivo.

[16] La ley de autarquía judicial (n° 23.853 de 1990, modificada por la ley N° 26.855) establece que es la Corte Suprema de Justicia de la Nación la encargada de preparar el «Presupuesto de Gastos y Recursos del Poder Judicial», que luego es remitido al Poder Ejecutivo de la Nación -en tanto es quien tiene a su cargo la elaboración definitiva del anteproyecto de presupuesto, que debe enviarse cada 15 de septiembre al Congreso de la Nación. En la práctica esto implica que el Consejo de la Magistratura elabora el anteproyecto de presupuesto correspondiente a su funcionamiento y el de los tribunales inferiores, luego esta propuesta es remitida a la Corte Suprema, que agrega el anteproyecto de presupuesto con la solicitud de recursos para sus oficinas, y finalmente lo envía al Poder Ejecutivo

Razón por la cual, el poder judicial tampoco podría ser considerado como un sistema viable.

En tercer lugar, una de las actividades principales del Poder Judicial es dirimir conflictos y lo hace basándose en las leyes y principios (Vigo, 2012). Sin embargo, son los constituyentes[17] y los legisladores –miembros del Poder Legislativo– sobre quienes recae la responsabilidad de decidir el contenido de las normas del ordenamiento jurídico argentino. A nivel nacional y provincial son los miembros del Congreso quienes ejercen la función legislativa a partir de la deliberación, promulgación y aprobación de las leyes que tengan en cuenta el bien común de todos los habitantes, que también pueden modificar la legislación existente. Por lo tanto, cuando el Poder Judicial dirime lo hace basándose en leyes que fueron sancionadas por otro poder. Razón por la cual, tampoco podrían ser considerados viables en el sentido que le da Beer al concepto.

Por la razones mencionadas es que en lugar de utilizar el VSM tal como lo plantea Beer, se utilizará bajo la perspectiva hermenéutica (Espejo & Gill, 1997) y heurística (Espejo & Reyes Alvarado, 2016) en la que los modelos son comprendidos como medios para orientar conversaciones sobre un dominio consensuado, en lugar de utilizarlos como un espejo para reflejar la realidad de manera más o menos precisa, o como una plantilla ideal para comparar con las observaciones realizadas en el sistema bajo estudio.

3.7 El Modelo del Sistema Viable como heurística

El VSM es un instrumento que posibilita la observación del contexto estructural que enmarca las comunicaciones de las personas, a medida que estas experimentan situaciones problemáticas (Espejo & Reyes Alvarado, 2016). Este modelo proporciona un marco de referencia holístico, que permite relacionar la creación de valor, los procesos de negocio y los procesos organizacionales, así como también sus relaciones locales y globales (Espejo & Reyes Alvarado, 2016).

Tal como mencionan Espejo y Reyes (2016), en el ámbito biológico, los cambios evolutivos son responsables de un incremento en complejidad, de la diferenciación funcional y de la alta conectividad de las células, y como resultado de esto surgen sistemas vivientes cada vez más complejos, sin que las células pierdan sus características de auto-organización y autorregulación. Esto da lugar a sistema viables contenidos en otros sistemas viables (y que los contienen a ellos) en una cadena continua, que se conoce como recursividad.

[17] Se habla de constituyentes, participantes de la Convención Constituyente, cuando lo que se quiere reformar es la Constitución nacional, que en su artículo 30 establece que: «La Constitución puede reformarse en todo o en cualquiera de sus partes. La necesidad de reforma debe ser declarada por el Congreso con el voto de dos terceras partes, al menos, de sus miembros; pero no se efectuará sino por una Convención convocada al efecto» (Ley nº 24.430, 1995).

En el caso de organizaciones sociales, las unidades autónomas que están relacionadas directamente con la producción de los propósitos adscritos a la organización bajo estudio se denominan «actividades primarias» (Espejo & Reyes Alvarado, 2016, p. 201). Por lo tanto, para cohesionar las actividades primarias de una organización se requiere capacidad de regulación, que es provista por las funciones de regulación o de apoyo. Concluyendo, el concepto de organización recursiva, tal como lo proponen Espejo y Reyes (2016), sugiere que en una organización viable todas las unidades autónomas tienen (deben tener) una estructura que les proporcione capacidad de crear significado (formulación de políticas), regular (capacidad gerencial) y producir estos significados (implementarlos). Y agregan que para que las unidades autónomas mantengan una existencia separada en su entorno, necesitan crear sus propios significados, así como implementarlos.

Por lo tanto, los «sistemas viables son aquellos que son capaces de mantener una existencia separada» (Espejo & Reyes Alvarado, 2016, p. 192) y tienen capacidad de crear conocimiento y resolver problemas. Tomando como base los subsistemas del VSM de Beer, Espejo y Reyes realizaron un cambio de perspectiva acercando el modelo original al lenguaje de las organizaciones para que pueda ser utilizado para ayudar a afrontar los desafíos del rápido y creciente aumento de la complejidad en el contexto en que operan. En esta versión, el modelo no es utilizado como descriptivo, sino que busca crear un lenguaje común para resolver o disolver problemas organizacionales. En concordancia con los subsistemas originales definieron las cinco funciones sistémicas esenciales para la viabilidad que son: implementación, coordinación, control, inteligencia y políticas.

3.7.1 Función de «Implementación»

Como se mencionó con anterioridad, las actividades primarias se encuentran en el centro del modelo recursivo. Los productos y servicios que la organización produce y brinda, se producen, por así decirlo, en diferentes niveles de agregación de sus actividades primarias que integran la cadena de valor de la organización en su conjunto para lograr su propósito. Según Espejo y Gil (1997) es esperable que, en el estudio de la mayoría de los sistemas viables, sea cual fuere el nivel estructural en el que se encuentre, este contendrá más subsistemas como una manera de ayudarlos a que manejen la complejidad de su entorno. Se dice entonces, que estos subsistemas son responsables por llevar a cabo las tareas que agregan valor del sistema en foco.

3.7.2 Función de «Coordinación»

Un sistema viable también tiene necesariamente mecanismos para coordinar las interfaces entre las funciones que agregan valor y las operaciones de sus subunidades primarias. La idea de coordinación se usa en el sentido de «coordinación por ajuste mutuo» entre las funciones de

soporte y las unidades autónomas (Espejo & Gill, 1997). Esta función de coordinación se pone de manifiesto cuando dos subunidades primarias que comparten la misma unidad parental necesitan trabajar de manera sinérgica para relacionarse efectivamente con los mismos entornos. Por lo tanto, no tiene sentido plantear una competencia de una contra la otra, o, que tengan que operar de manera ciega –sin conocer cómo se encuentra operando la otra.

En la medida en que muchos equipos puedan compartir estándares, abordajes y valores, mayores serán las chances de que ocurra la comunicación lateral de manera espontánea, y con alta sinergia. Y, cuanto más fuertes sean los lazos laterales, ya sean de naturaleza humana o tecnológica, menores serán los requerimientos de gerenciamiento-supervisión necesarios para ejercer el control desde arriba, lo que redundará en una mayor autonomía y empoderamiento experimentado por las subunidades de actividades primarias.

3.7.3 Función de «Control»

Aunque queda claro que un uso efectivo de los canales de comunicación puede disminuir considerablemente los requerimientos de control por supervisión, la comunicación en ambos sentidos entre las subunidades y la unidad del meta-nivel sigue siendo un prerrequisito para la viabilidad.

3.7.4 Función de «Inteligencia»

La función de inteligencia genera un enlace bidireccional entre las actividades primarias y su entorno externo. Esta función es considerada fundamental para la adaptación, ya que aprovisiona a la actividad primaria con retroalimentación continua sobre las condiciones del entorno, los cambios tecnológicos y los factores externos que probablemente sean relevantes en el futuro. En segundo término, proyecta la identidad y los mensajes desde la organización hacia el entorno. Estos bucles de retroalimentación deben estar balanceados, para evitar por un lado una sobrecarga del sistema con una cantidad exagerada de datos externos sin contar con la capacidad para interpretarlos y actuar en consecuencia, o el riesgo alternativo de comunicar hacia el exterior de una manera contundente, sin contar con los medios correspondientes para escuchar la retroalimentación proveniente del entorno.

Esta función se encuentra enfocada en el futuro y se encarga de anticipar cambios en el contexto externo y diseñar las capacidades internas para que la organización pueda ajustarse y ajustar su entorno (en oposición a ser controlado por su entorno) (Espejo & Gill, 1997).

3.7.5 Función de «Políticas»

La última función, que es la que le da clausura al sistema como un todo, es la función de formulación de políticas (en adelante, políticas). En comparación con la complejidad del resto de

la organización y del entorno, la función de «políticas» es por definición de baja variedad. Y, por lo tanto, requiere ser altamente selectiva en la información que recibe. Según Espejo y Gill (1997) esta selectividad es ampliamente alcanzada a través de las actividades e interacciones de las funciones de «Inteligencia» y «Control».

Entre los principales roles de la función de «políticas» están las de proveer claridad sobre la dirección, los valores y el propósito de la unidad organizacional, y el diseño al más alto nivel de las condiciones para la efectividad organizacional. Las decisiones que la función de «Políticas» toma son pocas y constituyen de alguna manera un control de cordura sobre los debates y las decisiones que han sido llevadas a cabo entre las funciones de «Inteligencia» y «Control».

Las características de las cinco funciones se resumen en el Figura 11 en la que se observan dos niveles de recursividad.

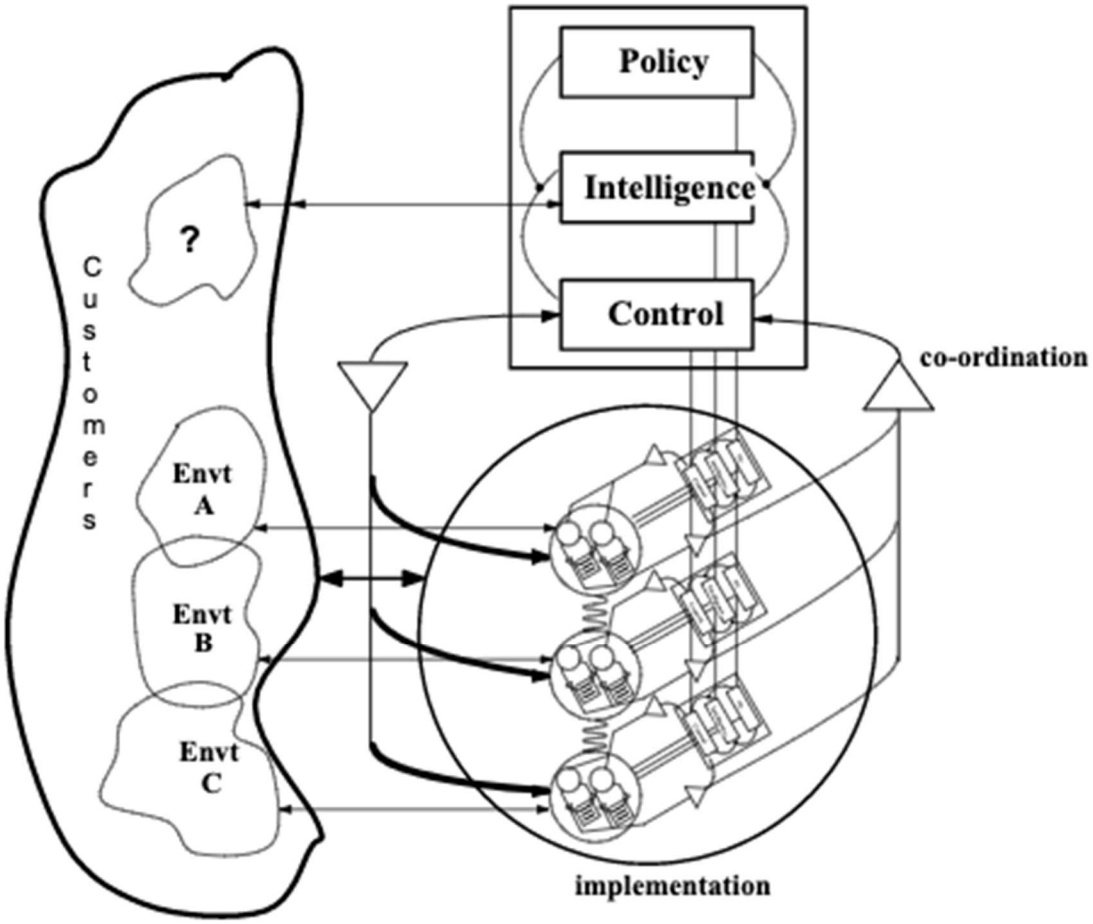


Figura 11. VSM con dos niveles de recursividad

Tomado de Espejo y Gill (1997, p. 5).

De manera resumida, a nivel estructural, el VSM se compone de cinco funciones de viabilidad –subsistemas– y seis canales verticales y horizontales. En la Figura 11 los canales están representados por líneas. Estos canales tienen la función de apoyar las comunicaciones y las interacciones entre los diferentes subsistemas, así como también la coordinación y el control (Jackson, 1988). Según este modelo cada canal es un ciclo de comunicación en ambos sentidos que necesita ser diseñado y gestionado con la idea de gerenciamiento de complejidad en mente (haciendo uso de los mecanismos de atenuación y amplificación de variedad mencionados atrás).

3.8 Conclusiones del capítulo III

A modo de conclusión, cada uno de los poderes judiciales en estudio será tratado en los capítulos siguientes como un sistema organizacionalmente cerrado, de actividades humanas complejas, que requieren de una capacidad de innovación para mantener un buen desempeño, de acuerdo con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad acordados. El VSM se utilizará en sentido hermenéutico y heurístico para comprender cómo los poderes judiciales hacen sentido de la variedad en términos de innovación en su entorno –actual y futuro– para adaptarse a esa nueva realidad. Sumado a esto, en el capítulo VIII, se analizarán las rutinas de aprendizaje que utilizan en cada etapa del proceso de innovación desde la óptica de los atenuadores y amplificadores de complejidad.

Capítulo IV

Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias.
Senge, 1990.

4 El aprendizaje organizacional y los cambios

4.1 Reseña del capítulo IV

En este capítulo se presentan las principales corrientes de aprendizaje organizacional y su relación con los procesos de innovación. Así mismo, se exploran las formas de generación y transmisión de conocimiento, sus ámbitos de gestión y cómo se expresan en una organización a través de teorías expuestas y teorías en uso. También se analizarán los modelos que explican la producción de rutinas organizacionales, en particular las rutinas defensivas y las productivas, y su relación con los procesos de innovación. Para concluir con el proceso de innovación, sus fases y actores en relación con modelos de cambio.

4.2 Aprendizaje e innovación: la generación de conocimiento innovador como ventaja competitiva

Se define aprendizaje como «la adquisición de conocimiento o habilidades». Esta definición engloba dos significados: el desarrollo de una habilidad o *know-how*, que implica producir una acción, y la adquisición del *know-why*, que implica la capacidad de articular el entendimiento conceptual de una experiencia para elaborar explicaciones (Argyris & Schön, 1996; Kim, 1993; Piaget, 1970). Ahora, al hablar de los procesos de innovación judicial, el *know-how* estará relacionado con la capacidad de poder producir las «innovaciones», de su grado de novedad y adecuación con la problemática que estas vienen a solucionar, y, por el nivel de adopción de sus usuarios objetivo. Mientras que el *know-why* estará relacionado con la capacidad de aprendizaje de la organización para hacer sentido de los procesos para diseñar e implementar las innovaciones, y comprender en qué condiciones una misma innovación es aceptada por un grupo y no por otro en un momento dado o por qué se requiere realizar cambios durante los procesos de implementación en algunas unidades y mientras en otras no es necesario. Es decir, que el *know-why* está relacionado con la capacidad de innovación.

Tanto el resultado –la innovación– como el proceso en sí mismo generan conocimiento

innovador. Este conocimiento representa una ventaja competitiva para las organizaciones (Tushman & Nadler, 1986) puesto que les permite crear valor, cambiar su destino y aprender del proceso para continuar innovando; de esta manera crean, almacenan, distribuyen y aplican sus bienes intelectuales (Tasmin & Rusuli, 2010). En cuanto a competitividad entendida como un proceso de generación y difusión de competencias (Porter, 1985), los Poderes Judiciales tienen la necesidad imperiosa de mantenerse competitivos en el sentido de entender los requisitos presentes y futuros de sus usuarios, beneficiarios y de la sociedad, así como los cambios que están ocurriendo en su entorno presente y futuro, y adaptarse a ellos proporcionando las mejores soluciones para los ciudadanos-usuarios (Cohen & Levinthal, 1990). La velocidad a la que se producen los cambios en el entorno genera un aumento de la complejidad fuera de la organización, que de alguna manera deberá ser absorbida por la organización «Poderes Judiciales» para permanecer viable. En la medida en la que estos poderes se adapten, podrán continuar produciendo sus actividades primarias, y, por lo tanto, permanecerán viables.

Es altamente improbable que para afrontar con éxito una situación novedosa que se gestó en el exterior (entorno), el conocimiento que un individuo u organización tenga actualmente sea suficiente. Lo que supone la existencia de una brecha entre el conocimiento adquirido hasta el momento y el conocimiento necesario para afrontarla. Como se hizo mención en el capítulo II, el problema central es que la velocidad de los cambios en el entorno presente y futuro genera un desbalance entre la variedad de las innovaciones que se producen en el entorno y la variedad de innovaciones que se pueden producir con las capacidades actuales de la organización Poder Judicial. Para disminuir este desbalance, y absorber la complejidad, las organizaciones se valen de los procesos de aprendizaje.

4.3 Aprendizaje: detección y corrección de errores

El aprendizaje se genera en la práctica cuando se detecta y corrige un error. Argyris (1978) define el error como la discordancia entre lo que queremos que produzca una acción y lo que sucede en la realidad cuando implementamos esa acción. Cuando se detecta esta discordancia se deberían generar estrategias que conlleven a implementar acciones que, una vez desarrolladas, generarán determinados resultados y, en la medida en que estos resultados sean equivalentes a las intenciones iniciales, se podría decir que se ha generado aprendizaje, ya que se logró una concordancia entre las intenciones y los resultados esperados.

Según Argyris y Schön (1996) existen dos formas de corregir los errores, la primera se denomina de tipo bucle simple, en la que se detectan y corrigen los errores sin modificar ni

cuestionar los variables de gobierno dominantes. Es un tipo de aprendizaje basado en seguir las reglas; es reactivo. Responde a la pregunta ¿estamos haciendo las cosas bien? La segunda, corrige el error, y cuestiona los supuestos que dieron origen a las normas, y modifica tanto los valores como las creencias de los individuos, lo que lleva a desarrollar nuevas estrategias de acción y como consecuencia, los resultados esperados. Es llamado aprendizaje de bucle doble. Responde a la pregunta ¿estamos haciendo las cosas correctas? Como resultado modifica las variables de gobierno y se produce innovación (ver en Figura 12).

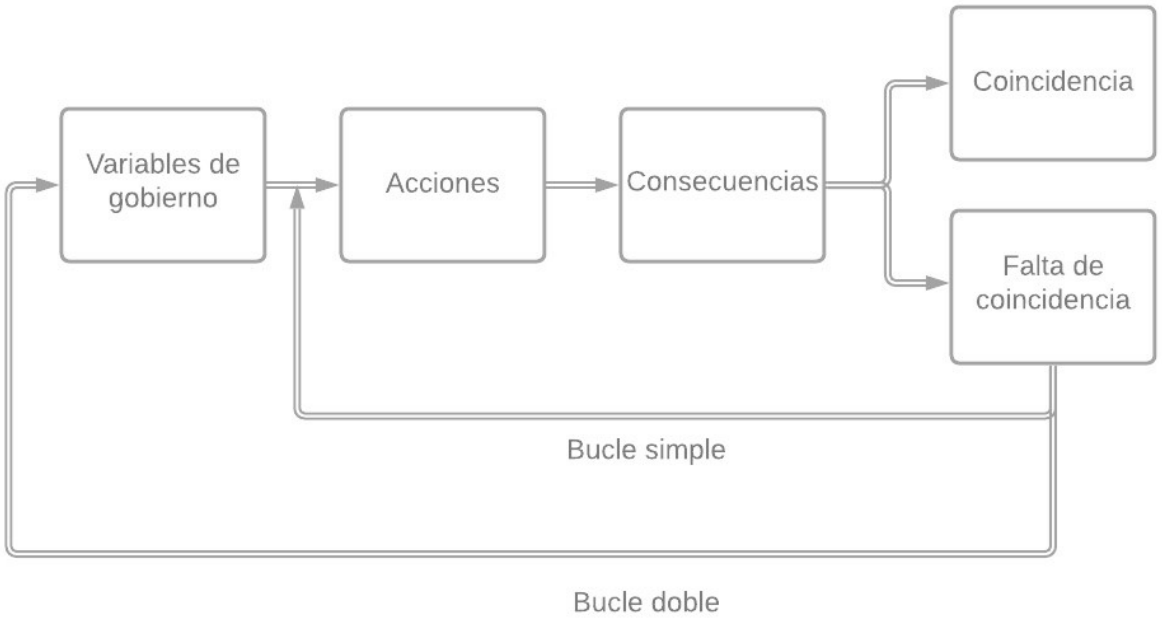


Figura 12. Aprendizaje de bucle simple y de bucle doble

Elaboración propia traducido de Argyris (1993, p. 8)

En último lugar aparece el aprendizaje de «bucle triple» desafía las variables de gobierno y las percepciones. Está guiado por la pregunta ¿cómo decidimos lo que es lo correcto? Se lo asocia con un proceso de pensamiento de orden superior (Argyris & Schön, 1978; Fazey, Fazey, & Fazey, 2005).

El aprendizaje organizacional está presente en diferentes niveles en la organización: el nivel individual, el nivel grupal y el nivel organizacional. Existen varios modelos que explican las

relaciones entre los niveles (Crossan, Lane, & White, 1999; Kim, 1993).

Argyris y Schön (1996) identifican el proceso de aprendizaje organizacional – OL por sus siglas en inglés *organizational learning* – de tres formas: aprendizaje de bucle simple, de bucle doble y de bucle triple. En las de bucle simple la organización obtiene información de su entorno, y esta es aprovechada para tomar decisiones de características adaptativas al entorno, es un aprendizaje reactivo, frente a una diferencia entre lo esperado y lo obtenido la pregunta guía es: ¿estamos haciendo las cosas de la manera correcta –según lo planificado?

Mientras que el aprendizaje de bucle doble incrementa los mecanismos de aprendizaje de la organización trasladándolos desde el nivel operativo al nivel estratégico. Otros autores (Argyris & Schön, 1996; Fiol & Lyles, 1985; McGill, Slocum, & Lei, 1992; Zapata & Ramírez, 2007) también se refieren a aprendizaje organizacional como una dicotomía (ver en la Tabla 7).

Tabla 7. Principales dicotomías de aprendizaje organizacional

Autores	Nivel I de Aprendizaje		Nivel II de Aprendizaje	
(Argyris y Schön,1996)	Aprendizaje de tipo o bucle simple	La organización obtiene información de su entorno, y esta es aprovechada para tomar decisiones de características adaptativas al entorno.	Aprendizaje de tipo doble	Mientras que el aprendizaje de bucle doble incrementa los mecanismos de aprendizaje de la organización trasladándolos desde el nivel operativo al nivel estratégico.
(Fiol y Lyles, 1985)	Aprendizaje de nivel bajo	Tipo de aprendizaje que no altera los rasgos centrales de la «teoría en uso».	Aprendizaje de nivel alto	Implica la modificación profunda de la «teoría en uso de la organización».
(McGill et al., 1992; Senge, 2012; Zapata & Ramírez, 2007)	Aprendizaje adaptativo	Se pone el foco de los esfuerzos en el logro de mejoras incrementales de su actividad, pero siempre dentro del marco de acción establecido.	Aprendizaje generativo	Este tipo de aprendizaje no se limita a la introducción de simples ajustes correctivos o mejoras incrementales, sino que incluye cambios profundos en distintos aspectos de la actividad de la organización. Los mencionados cambios van acompañados de un drástico replanteamiento de la «teoría en uso organizativa» vigente. El aprendizaje «generativo» implica comportamientos

				proactivos que producen cambios radicales en la estrategia, estructura, sistemas de la organización y, especialmente, en la cultura organizacional

Para Argyris y Schön (1996), la capacidad de «aprender a aprender» consiste en la capacidad de una organización para cuestionarse su propia capacidad de aprendizaje tanto en el «bucle simple» como en «bucle doble»(Argyris, 1993; Bateson, 1942, 1972).

A modo de resumen, el aprendizaje de bucle simple corrige el problema, pero no se entromete con las teorías subyacentes, el aprendizaje de bucle doble corrige el problema examinando los supuestos subyacentes que han creado el problema y el aprendizaje de bucle triple además desafía los valores y creencias, transformando la organización.

4.4 Modelo OADI de KIM

De los modelos de bucle doble, en este trabajo se utilizará el Modelo OADI de Kim (1993) tanto para aprendizaje individual (OADI-IMM) como para aprendizaje organizacional (OADI-SMM). A continuación, se explican los cuatro ciclos de aprendizaje que propone Kim.

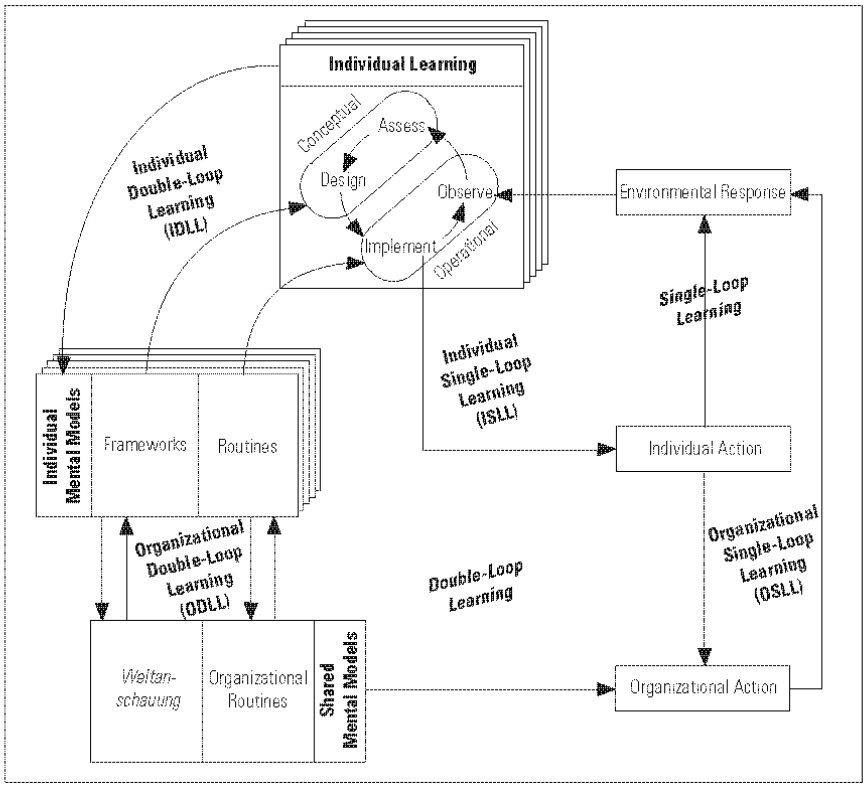


Figura 13. Modelo integrado de aprendizaje organizativo: Ciclo OADI - Modelos mentales compartidos (SMM)

Tomado de (Kim, 1993)

4.4.1 Aprendizaje individual de bucle simple (ISLL)

El proceso de aprendizaje individual se puede describir como un proceso cíclico con cuatro fases llamado OADI (*observe, assess, design, implement*). En este modelo se observa una situación o experiencia específica, se realiza una evaluación consciente sobre las observaciones, se diseñan conceptos o modelos abstractos y se implementan los conceptos diseñados que conducen a una nueva situación, reiniciando el ciclo (Kolb, 1984). En el aprendizaje individual es posible diferenciar entre dos niveles de aprendizaje: el *know-how* relacionado con el aprendizaje operacional (que es la capacidad de desarrollar una situación deseada, y se relaciona con la capacidad de producir una acción), y el *know-why* que se relaciona con el aprendizaje conceptual, y es la capacidad de comprender y conceptualizar una experiencia.

Desde una perspectiva biológica del aprendizaje individual, ante cualquier expresión de novedad propia o ajena, todo el sistema biológico del ser humano está preparado para operar de manera automática, eficiente e inmediata y muchas veces inconsciente para evitar modificar el *statu quo* y continuar con lo viejo conocido, probado y asegurado como positivo, placentero y bueno para su supervivencia. Y lo hace valiéndose de patrones o *patterns* con al menos tres sentidos: modelo o guía para hacer algo, ordenamiento particular o disposición de partes o elementos, y acción de modelar una conducta a un diseño o modo (Minolli, 2017).

Para hacer sentido del mundo cada individuo lo hace utilizando patrones, y, un caso particular de estos patrones son los modelos mentales. Estos modelos son imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo que determinan el modo de interpretar hechos, procesar información y que moldean los actos de las personas (Senge, 2012). A nivel del individuo los modelos mentales afectan su habilidad individual de crear, desarrollar, retener y mantener información y conocimiento, y como resultado les permite a los miembros de la organización utilizar los nuevos conocimientos y entendimientos que ellos crearon a partir del proceso de aprendizaje (Senge, 2012; Spicer, 2000). Tanto los modelos mentales como los esquemas cognitivos y sus correspondientes distorsiones se van enraizando a lo largo del tiempo hasta convertirse en canales predominantes que definirán pensamientos y acciones al haberse transformado en hábitos (Braidox, 2012, citado por Minolli, 2017).

En cuanto a los hábitos, rutinas, procedimientos y marcos de referencia, estos se relacionan de manera explícita e implícita con las rutinas y con el aprendizaje operacional (Espejo, 1996). De manera explícita, las organizaciones tienen redactadas una gran parte de sus rutinas en manuales de funciones, manuales de procedimiento, leyes orgánicas y códigos de procedimiento. Y, por otro lado, de manera implícita, las rutinas no escritas se perpetúan de manera oral (tema que se profundizará en los capítulos VII y VIII). De cualquiera de las dos maneras, estas rutinas se encuentran arraigadas en las organizaciones y funcionan como

un anclaje que impide que los cambios permeen.

En el aprendizaje individual de bucle simple el individuo se enfoca en mejorar su desempeño, implementar de una manera que le permita obtener mejores resultados sin cuestionar sus prácticas y su modelo mental.

4.4.2 Aprendizaje individual de bucle doble (IDLL)

Haciendo sentido del aprendizaje experiencial, de los modelos mentales individuales y de las rutinas, Kim (1993) plantea la relación entre los modelos mentales que rigen a nivel individual y el aprendizaje operacional y conceptual. En este modelo, los aprendizajes de bucle doble ocurren cuando al encontrar un error (observar una diferencia entre lo esperado y lo obtenido el individuo) cuestiona sus rutinas y sus patrones y genera un cambio en sus modelos mentales (ver en la parte superior y superior izquierda de la Figura 13. Estos cambios impactarán en los marcos de trabajo y en las rutinas individuales, generando aprendizaje de bucle doble.

4.4.3 Aprendizaje organizacional de bucle simple (OSLL)

Sumado a esto, las organizaciones están conformadas por individuos y, en la medida en que estos individuos estén inmersos en procesos de aprendizaje eficaz que permeen a otros miembros de la organización, se podría decir que la organización aprende. Basado en lo anterior, una definición de aprendizaje organizacional es: «un incremento en la capacidad de la organización para tomar una acción efectiva» (Espejo, 1996, p. 150).

Varias teorías de aprendizaje organizacional se basan en teorías de aprendizaje individual. Kim (1993) critica estas teorías y afirma que si no se hace explicita la distinción entre organización e individuo, un modelo de aprendizaje organizacional podría ocultar el proceso de aprendizaje real al ignorar el rol del individuo o convertirse en una extensión simplista del aprendizaje individual al pasar por alto las complejidades organizativas.

Kim (1993), basándose en el modelo de March y Olsen (1975), propone los modelos mentales compartidos como la pieza faltante entre el aprendizaje individual y organizacional y utiliza un modelo de «bucle doble» integrado, que llamó «OADI-SMM» por sus siglas en inglés*: observe, assess, design, implement - shared mental models* para describir esta relación.

Una expresión análoga al de los modelos mentales, tanto individuales como grupales, es el *Weltanschauung* – del alemán visión, perspectiva o imagen particular del mundo–. De estos se desprenden comportamientos rutinarios (o prácticas). Un *Weltanschauung* representa la visión propia de un observador, o grupo de ellos, sobre un fenómeno bajo

estudio, visión que afecta las decisiones que el(los) observador(es) pueda(n) tomar en un momento dado sobre su accionar en el dominio en que se observa el fenómeno bajo consideración (Checkland, 1981).

El aprendizaje organizacional de bucle simple se advierte cuando una organización al encontrar y corregir un error realiza acciones de cambio para ajustar esta situación sin cuestionar sus *Weltanschauung* ni sus rutinas organizacionales.

4.4.4 Aprendizaje organizacional de bucle doble (ODLL)

En el aprendizaje organizacional de bucle doble, al encontrar un error antes de realizar cambios, los miembros de la organización no solamente cuestionan los *Weltanschauung* y sus rutinas organizacionales, sino que además confrontan las políticas existentes y los objetivos que se plantearon.

En ambos niveles –individual y organizacional– es posible que tanto los modelos mentales individuales como los modelos mentales compartidos operen como facilitadores del aprendizaje organizacional o como barreras[18] frenando dicho aprendizaje. En el caso de estudio, y como se hacía mención en el capítulo anterior, en cada Poder Judicial habrá que tener en cuenta los *Weltanschauung* asociados con cada grupo de actores que intervienen en el proceso de innovación.

Argyis y Schön (1976) plantean que las acciones humanas pueden explicarse desde una teoría de la acción que surge del comportamiento actual exhibido en una situación particular (Argyris, 2004). Distinguen dos teorías: la expuesta y la en-uso. La primera nos permite explicar lo que hacemos en términos de los valores, creencias y estrategias de acción que decimos que guían lo que estamos haciendo. La otra, la teoría en-uso, es la que se desprende de observar nuestro comportamiento y derivar de allí los valore, creencias y estrategias que de-facto estamos utilizando.

En otras palabras, la teoría expuesta surge para dar cuenta de aquello que justifica lo que el individuo desea que ocurra, mientras que la teoría en uso refleja aquello que efectivamente estamos haciendo (Argyris, 1995). De manera bastante frecuente la teoría expuesta no coincide con la teoría en uso. Estas teorías fueron modelizadas teniendo en cuenta sus principales variables de gobierno, en lo que se llama Modelo I y Modelo II (ver en Tabla 8). Estos modelos

[18] También son encontradas en la bibliografía como defensas, rutinas defensivas y limitaciones para el aprendizaje (Pérez Zapata & Cortéz Ramírez, 2007).

no son opuestos, se complementan para darle sentido a un comportamiento recurrente particular (o práctica).

Tabla 8. Variables de gobierno de los Modelos I y II

Variables de gobierno	
Modelo I	Modelo II
La definición unilateral del propósito de una situación dada	Información validada
La maximización de ganar, y no perder	Elecciones libres e informadas
La supresión de los sentimientos negativos	Monitoreo efectivo de las acciones individuales
El ser racional	-

Nota: elaboración propia basado en (Argyris, 1976; Argyris, Putnam, & McLain Smith, 1985).

El Modelo I se usa a pesar de la edad, el sexo, la raza, nivel de ingresos, nivel educativo, tipo de organización o cultura. Algunas consecuencias del uso del Modelo I son los errores comunicacionales, desconfianza, protección, profecías auto cumplidas, procesos de auto sellado y escalamiento de errores (Argyris, 1985), con sus correspondientes impactos negativos para la organización. El uso del Modelo I inhibe el aprendizaje de doble bucle.

Para que ocurra un aprendizaje de doble bucle se requiere que se materialice el Modelo II que cuestionará los valores y la teoría en uso del Modelo I. El énfasis en el Modelo II está puesto en los cuestionamientos y el testeo.

Por lo general, las organizaciones producen dos tipos de rutinas organizacionales que Argyris (2004) distingue como productivas y defensivas, ambas están fuertemente ligadas a formas de pensar que hacen que las personas actúen de una u otra manera. Por un lado, la mentalidad de razonamiento productivo produce conocimiento tanto validado como validable, crea elecciones informadas, y transparenta los razonamientos personales para que las afirmaciones puedan ser testeadas de manera robusta. La clave de la mentalidad de razonamiento productivo recae en que las partes involucradas están alertas esforzándose por evitar engañarse involuntariamente a sí mismos y a otros. Por otro lado, la mentalidad de razonamiento defensivo incluye las siguientes características: i) el objetivo es proteger a los actores y a las subunidades individuales tales como grupos, inter-grupos y organizaciones, ii) el proceso de razonamiento primario incluye hacer las premisas explícitas (bajo la hipótesis de que estas son válidas) y testearlas utilizando lógicas auto referenciales, iii) la transparencia se evita para protegerse a sí mismo y negar que uno se está protegiendo a sí mismo, y iv) el autoengaño es negado por el encubrimiento y, para que el encubrimiento funcione, este también debe encubrirse (Argyris, 2004).

La coexistencia del razonamiento productivo y el razonamiento defensivo produce en las

organizaciones contradicciones internas, y a menudo el razonamiento defensivo se mantiene oculto y en secreto bajo la superficie. Estos razonamientos están íntimamente ligados con los tipos de aprendizaje. El aprendizaje de bucle doble cuestiona el *statu quo* y anima eventos poco frecuentes. Por otro lado, el aprendizaje de bucle simple se basa en la detección y corrección de errores que no requiere un cambio en los valores que gobiernan la actual teoría en uso, se sustenta en rutinas defensivas y corresponde con el Modelo I.

El uso prolongado de uno u otro tipo de razonamiento resultará en rutinas organizacionales dominantes.

El uso de razonamiento productivo traerá como consecuencia rutinas productivas, mientras que el razonamiento defensivo producirá rutinas defensivas.

Las rutinas defensivas son definidas como toda política o acción que previene a la organización de experimentar dolor o amenaza o simultáneamente prevenir el aprendizaje sobre cómo corregir las causas amenazantes en primer lugar (Argyris, 1993). Los comportamientos que son llamados rutinas defensivas pueden variar, sin embargo, el enfoque que se usa para estos comportamientos es consistente. Las rutinas defensivas son el resultado del Modelo I de comportamiento, que se basa en el deseo de ganar y minimizar los sentimientos negativos, mientras que el Modelo II se enfoca en buscar información valida a través de la investigación para hacer elecciones informadas sin importar quién gana o quién pierde (Argyris, 1993). Las rutinas defensivas organizacionales a menudo echan raíces en las organizaciones causando dificultades en la habilidad para cambiar las culturas organizacionales. Estas rutinas organizaciones se originan a partir de las rutinas defensivas individuales que se transmiten a través de los niveles más altos de liderazgo.

A continuación, en la Tabla 9 se hará referencia a las rutinas defensivas de uso más frecuente en las organizaciones: los mensajes mezclados, la autocensura, guardar las apariencias, control unilateral, camino alternativo, soporte protector y los movimientos esquivos.

Tabla 9. Rutinas defensivas

Rutina defensiva	Definición
Mensajes mezclados	Los mensajes mezclados son conocidos como mensajes que fueron diseñados para ser inconsistentes (Argyris, 1986). Los mensajes mezclados se utilizan cuando uno quiere ocultar el mensaje real.
Autocensura	La autocensura es una rutina que se utiliza para mantener las ideas negativas alejadas de uno mismo (Argyris et al., 1985).
Guardar las apariencias	El guardar las apariencias se utiliza cuando un individuo no quiere marcar los errores de otros. Esto puede llevarse a cabo de diferentes maneras. Una de estas maneras es que alguien marque algo negativo de si mismo como opuesto a otra persona. Otra forma de guardar las apariencias es disfrazar las criticas haciendo uso de la ambigüedad
Control unilateral	Esto se realiza expresando la opinión de uno de una manera tan contundente que se

	elimina la capacidad de cuestionar la validez de esa opinión (Argyris et al., 1985).
Baipás	Para evitar tratar con la amenaza se utiliza la rutina camino alternativo o baipás, que utiliza dos métodos. El primer método es ser directo y «decirlo como es» (Argyris et al., 1985). El segundo método es el de facilitar o *ease in*. Esta es una estrategia usada por individuos que quieren parecer pasivos cuando realmente son activos
Soporte protector	El apoyo protector se define como un método utilizado para parecer apoyador de individuos, pero buscando de controlar la situación (Argyris et al., 1985)
Movimientos esquivos	se definen como el cambio de punto de vista de uno para defender su posición, pero actuar como si este cambio no hubiera existido, también se la define como una estrategia inteligente e intrincada que ayuda a alguien a salir ileso de una situación problemática (Argyris et al., 1985).

Las tradiciones organizacionales son familiares y pueden disparar resistencia a causa de los movimientos fuera de las normas organizacionales. Es frecuente que frente a la introducción de potenciales innovaciones los individuos que forman parte de la organización reaccionen desarrollando rutinas defensivas (Argyris, 2004).

Sumado a esto, varios autores han explorado los distintos tipos de barreras al aprendizaje. En este trabajo se utilizará la definición de Senge (2012) que las define como la incapacidad de aprender de muchas organizaciones por el desconocimiento e incomprensión de los patrones que explican el funcionamiento de sus partes integrantes y las relaciones entre ellas. Se tomarán como base las barreras que consideraron Peréz Zapata y Cortéz Ramírez (2007) por su abordaje sistémico. Cada una de estas barreras se encuentra expresada en forma de metáfora en la Tabla 10.

Tabla 10. Síntesis de las barreras para el aprendizaje

Nombre de la barrera	Descripción de la barrera	Referencia
Dilema de aprendizaje	Consiste en pensar que las resoluciones de problemas de corto plazo resolverán el rumbo a largo plazo de una organización.	(Lounamaa & March, 1987)
Mito de la infalibilidad	Se fundamente en el mito de que los directivos nunca cometen errores. Es similar al «mito del equipo administrativo».	(GerAnmayeh, 1992)
Matar al mensajero	Castiga al portador de la mala noticia. Evitando que se hable de fracasos y errores en la organización, bloqueando de esta manera el aprendizaje a partir del error.	
Yo soy mi puesto	Cuando las personas de una organización solo se preocupan por las tareas propias de su puesto y no sienten ninguna responsabilidad por el efecto de su actividad en otras partes de la organización. Esto se encuentra asociado a la falta de visión sistémica y, por lo tanto, de aprendizaje.	(Senge, 2012).
El enemigo externo	Es la práctica permanente de culpar de los errores a los demás, especialmente a factores externos supuestamente extraordinarios y no reconocer nunca los propios errores, imposibilitando la corrección de estos y el aprendizaje asociado.	
La ilusión de hacerse cargo	Se traduce en acciones reactivas, que son impensadas, buscando solucionar problemas, y que a menudo concluyen en soluciones fallidas que terminan bloqueando el aprendizaje.	
La fijación de los hechos	Se manifiesta cuando solo se presta atención a resolver lo inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando aquellos procesos que no se perciben a simple vista y de largo plazo. Esta miopía condena a la organización a la reactividad, imposibilitando los comportamientos proactivos y soluciones creativas a los problemas de largo plazo.	
La parábola de la rana hervida	Es la incapacidad de ver cambios lentos y graduales, siendo solamente sensibles a los cambios rápidos y bruscos. Produciendo la insensibilidad a los cambios sutiles y lentos.	
La ilusión de que se aprende con la experiencia	Se presenta cuando una organización asume que se aprende mejor con la experiencia, sin tener en cuenta que, en ocasiones, no es posible experimentar directamente las consecuencias de determinados actos o decisiones importantes, ya que algunos de estos tendrán consecuencias a muy largo plazo.	
El mito del equipo administrativo	Se presenta cuando se piensa que el equipo directivo está formado por personas capacitadas para resolver todo tipo de problemas. Esto puede obstaculizar el aprendizaje, en especial en los casos en los que l equipo directivo no tenga competencia.	
Incapacidad aprendida	Es el resultado de la pasividad y desmotivación de los individuos ante las oportunidades de aprendizaje, como producto de que la gente no es tomada en cuenta en las decisiones, ni de asumir responsabilidades.	(Watkins y Marsick, 1993)

Visión de túnel	Es la incapacidad de descubrirse desde el punto de vista sistémico y de actuar en consecuencia. Las personas son conscientes de su propia perspectiva, pero no entienden que hay competencia a su alrededor y que hay que actuar en consecuencia si se quiere sobrevivir en el negocio.	
Aprendizaje truncado	Sucede en situaciones cuando el aprendizaje es interrumpido o sólo implantado parcialmente. Cuando las organizaciones no han asumido la necesidad real de aprender, estas realizan operaciones de «maquillaje» incorporando pequeños cambios, pero sin realizar cuestionamientos profundos. Esto genera que muchas iniciativas se frenen y paralizando el aprendizaje.	
Incompetencia competente	Son las acciones que buscan solucionar algo y tienen un efecto contraproducente, por apegarse en su solución a reglas preestablecidas.	(Argyris,1993)
Rutinas defensivas	Se fundan en el hecho de que «aquí no pasa nada», «todo está bien», no se reconocen los errores o sus consecuencias. Cuando esto se manifiesta los individuos son incapaces de aprender, al no admitir sus errores y reorientar sus acciones para corregirlos y evitar que se repitan.	
Autoengaño	Se produce una ceguera para ver lo que está mal, generando un autoengaño, y llegando a culpar a otras personas de los errores.	
Malestar organizacional	Emerge como una consecuencia del autoengaño, al no aceptar las incongruencias y los errores, terminando por crear un clima de malestar generalizado. El personal no se siente bien, pero, al mismo tiempo, es incapaz de cambiar, pues las condiciones adecuadas no están dadas, acabando con críticas, magnificando lo negativo y minimizando lo positivo.	
Privilegios y tabúes	Cuando en una organización existen algunas personas que poseen privilegios, que bloquean el aprendizaje al resistirse a renunciar a estos cuando se plantean cambios en la organización, terminando por cuestionar todo cambio que rompa con su estatus personal.	(Probst y Büchel,1995)
Patología de la información	Se presenta al no saber manejar adecuadamente la información con la que cuentan para una buena toma de decisiones.	
Endulzar la verdad	Hacer que algo parezca más positivo que lo que en realidad es, para evitar las consecuencias.	(Van de Ven y Polley, 1999)
Aprendizaje supersticioso	Determinadas rutinas o formas de hacer conducen al logro de resultados exitosos, sin tener ninguna prueba que evidencie esto. Este tipo de creencia impide la revisión y análisis de lo realizado.	(March y Leavitt, 1999)
Trampas de competencia	La habilidad adquirida al desarrollar una actividad frecuentemente lleva a pensar a quien la realiza que es un experto, esta actividad dificulta el aprendizaje, ya que genera en las personas una reticencia a abandonar las rutinas que supuestamente	

	dominan, por el miedo al retorno al punto de partida, y difícilmente aprenden cosas nuevas.	

Nota: Elaboración propia basado en Zapata y Ramírez (2007).

En síntesis, para este trabajo se utilizará como base para el aprendizaje organizacional el modelo de Kim (1993) *OADI-SMM* y este modelo se complementará con los hallazgos que se deriven de la presencia o ausencia de las barreras para el aprendizaje organizacional propuestas por Pérez Zapata y Cortéz Ramírez, así como también de la presencia de rutinas defensivas mencionadas por Argyris en los tres casos de estudio y en las diferentes etapas del proceso de innovación con sus consecuencias.

4.5 Capacidad de aprendizaje: una capacidad dinámica para innovar

Como se mencionó al principio del capítulo es bastante improbable que el conocimiento que el individuo o la organización adquiera sea suficiente para asimilar y adoptar una innovación con éxito. Esto sugiere que siempre existirá una brecha entre el conocimiento adquirido y el necesario. Lo mismo ocurre con acciones efectivas y soluciones que se diseñaron en el pasado, para problemas del pasado. El cambio permanente, relacionado con innovaciones que se generan en respuesta a cambios en el entorno, requiere de un aprendizaje y una capacidad de innovación permanentes. Pero, en escenarios de cambio acelerado, el comportamiento rutinario puede volver disfuncional la organización. Una de las estrategias para evitar que esto ocurra consiste en construir capacidades dinámicas para fortalecer la competitividad de la organización (Kim & Nelson, 2000; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Wang & Ahmed, 2004).

Las capacidades dinámicas para innovar son entendidas como la potencialidad (imitable) de una organización para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejora, protección, integración, reconfiguración, renovación, creación, incremento y reconstrucción de sus competencias claves, para responder a los cambios de mercado y tecnologías, que incluyen la habilidad de la organización de (re)configurar el entorno en el que opera, desarrollando nuevos productos o procesos para implementar nuevos modelos de negocio (o redefinirlos) que sean plausibles para conseguir, mantener y ampliar las ventajas competitivas (Garzón, 2015; Teece, Pisano, & Shuen, 1997) Tanto la capacidad de innovación, la capacidad de aprendizaje, como la capacidad de absorción son consideradas como capacidades dinámicas interdependientes (Garzón, 2015).

En cuanto a los saberes externos a la organización, la organización absorberá los que considere relevantes en un proceso que incluye: la adquisición, la asimilación, la transformación y la aplicación-explotación. En este punto, cuanto más abierta se encuentre la organización a los saberes externos mayor será el grado de creatividad en la fase de diseño de innovaciones. Y, para esto deberá mantener actualizada su cartera de recursos externos.

Luego del proceso de absorción, los miembros de la organización se apropian de los saberes. Durante el proceso de implementación, los saberes se traducen en acciones y la

organización adquiere capacidad de aprendizaje. Cuando los saberes se traducen en acciones de innovación diremos que, además, la organización adquiere capacidad de innovación. Estas actividades de innovación, junto con las mencionadas por el Manual de Oslo (OECD & Europäische Kommission, 2018), incluyen la formación de personas para puestos específicos dentro del proceso de innovación y para las posiciones creadas como resultados de estos procesos.

Entonces, ¿Cómo sabemos si hemos aprendido? Argyris diría que cuando seamos capaces de producir lo que decimos que hemos aprendido. En el caso que estamos estudiando habremos desarrollado una capacidad de innovación en los poderes judiciales si identificamos un patrón estable de gestión de recursos que permite la producción de ideas novedosas para afrontar problemas complejos o impulsar nuevos retos y llevarlos a la práctica.

Entonces, lo que resta es definir y describir las fases del proceso de innovación junto con sus actores principales.

4.6 El proceso de innovación: fases y actores principales

Como se planteó en el capítulo II, existen en la literatura varios modelos para explicar los procesos de innovación. De acuerdo con los hallazgos de esta investigación, estos procesos ocurren de manera no-lineal, cíclica e iterativa. En lo que respecta al proceso de innovación, los Poderes Judiciales, en general, experimentan tres fases bien marcadas: la fase de diseño, la fase de aprobación y la fase de implementación.

4.6.1 Fase de diseño

La fase de diseño comienza con la detección de una necesidad insatisfecha y la inclusión en la agenda. Esta necesidad, luego de ser analizada y ponderada, se presenta en forma de pre-proyecto para su tratamiento y posterior aprobación para asegurar la provisión de recursos financieros y no financieros. De acuerdo con la envergadura del pre-proyecto se requerirán diferentes niveles de aprobación, desde quien está a cargo de la oficina (tribunal o no jurisdiccional) hasta la misma Corte.

La decisión de incluir un proyecto en la agenda depende de varios factores entre los que se destacan aspectos técnicos relacionados con la necesidad de implementación –en términos de urgencia y relevancia– que plantea el proyecto innovador y su legítimo interés público. También se destaca un aspecto no menos importante, el favoritismo. Es importante que la selección de estos proyectos no esté relacionada con el nepotismo, sino que sea guiada por reglas meritocracia y del interés general. En otras palabras, debe evitarse darle prioridad a pre-proyectos que sean propuestos por determinados interesados que son familiares o amigos

quienes tienen capacidad de decisión. La existencia de estas prácticas trae aparejadas consecuencias negativas que permiten a las élites del poder capturar la capacidad de decisión del Estado por intereses privados (Crabtree & Durand, 2017). Sumado a esto, estas prácticas marginan a quienes legítimamente proponen pre-proyectos innovadores y producen una sensación de maltrato al no ser tenidos en cuenta.

Una vez que el pre-proyecto sea aprobado, sigue su curso con la especificación de los recursos necesarios para el diseño (horas/hombre estimadas y capacidades requeridas) y su desarrollo.

Durante la sub-fase de diseño participan dos grupos: las unidades especializadas y las unidades pioneras, ambos considerados innovadores. Las unidades especializadas están conformadas por equipos cuya misión es mejorar los procesos judiciales, ya sea desde la gestión, lo normativo, lo tecnológico o combinaciones de estas. Los tres Poderes Judiciales en estudio tienen este tipo de unidades que brindan apoyo durante el proceso de innovación a los organismos que así lo requieran (*on-demand*) o diseñan e implementan políticas judiciales a nivel provincial por pedido de la Corte. Por otro lado, los pioneros son unidades (jurisdiccionales o no), de cualquier instancia, que diseñan innovaciones y las implementaron en su unidad, o bien, que participaron en una experiencia piloto, y que asumen en ambos casos los riesgos asociados (Castiglioni, 2020).

Durante la fase de diseño, los equipos (unidades especializadas y pioneros) realizan una descripción detallada del problema (con o sin procesos específicos de empatización), la ideación, el prototipado y la prueba piloto, para luego, con un prototipo ajustado pasar a las fases de aprobación y de implementación.

Como se mencionó en el capítulo II, se trata de un proceso cíclico e iterativo, por lo tanto, el prototipo se modifica las veces que sea necesario hasta que resulte adecuado a las necesidades de la unidad o las unidades en donde se implementará. Una vez que el prototipo se considera adecuado, se pasa a la fase de aprobación.

4.6.2 Fase de aprobación

En esta fase, de acuerdo con la envergadura del proyecto innovador, se requerirá de un nivel de aprobación acorde y, en algunos casos, una legitimación por medio de normatización, cuestión que se ampliará en el capítulo VII. La aprobación se refiere al consentimiento por medio de los referentes jerárquicos de que el proyecto se puede implementar en una unidad específica, es decir, una aprobación organizacional. Este paso es una condición necesaria pero no suficiente para asegurar su implementación.

Teniendo en cuenta que, en la mayoría de los casos las innovaciones judiciales se traducirán en ciertas normas procedimentales (por ej. Código Procesal Penal), es necesario

dotarlas de legitimidad jurídica, es decir, que cumplan con los criterios de convencionalidad, constitucionalidad y legalidad. Por lo tanto, llamaremos normalización al proceso por el cual se analiza la necesidad de modificar, crear o dar de baja una normativa específica, en concordancia con todos los pasos legislativos que establecen las leyes provinciales, las leyes argentinas y las convenciones internacionales a las que la República Argentina se adscribe. De acuerdo con la envergadura del proyecto, este proceso involucrará a grupos de actores que pueden pertenecer o no al poder judicial (Ver en Tabla 11).

Tabla 11. Niveles principales de aprobación y normatización de innovaciones en el Poder Judicial

Envergadura del proyecto innovador	Nivel de ordenamiento jurídico	Actores involucrados en la normatización	Ejemplos
Macro	Constitución nacional	Constituyentes	Reforma de la Constitución Nacional Argentina en 1994 (Ley nº 24.430, 1995).
	Leyes nacionales	Senadores y diputados nacionales, Presidente de la Nación	Código procesal penal nacional en 2014 (Ley nº 27063, 2014).
Meso	Constitución provincial	Convencionales	Reforma de la Constitución de la Provincia de San Luis en 1987. Honorable Convención Reformadora (Constitución de la provincia de San Luis, 1987).
	Leyes provinciales	Diputados y senadores provinciales, gobernador	Ley Orgánica del Poder Judicial de Tucumán modificada en 2019. (Ley n° 9185, 2019)
	Acordadas del Poder Judicial	Ministros de Corte	Aprobación del Protocolo de la Gestión de la Prueba en el marco del proyecto de oralidad «Justicia 2020» y su aplicación en procesos ordinarios y sumarios (Acordada nº 28690, 2018).
Micro	Acuerdo dentro del tribunal u oficina no jurisdiccional	Jueces o máxima autoridad de la oficina	Presentación de la Cámara de Documentos y Locaciones y Familia - Centro Judicial de

			Concepción del Poder Judicial de la Provincia de Tucumán, al Premio Nacional a la Calidad en Justicia.

Nota: Elaboración propia de acuerdo con el ordenamiento jurídico de la República Argentina.

En esta fase cobran relevancia los patrocinadores, que pueden ser o no miembros del Poder Judicial, y que están interesados en que el proyecto innovador se implemente. Algunos patrocinadores de nivel macro son: los Ministros de Corte, los Ministros de Justicia y Derechos Humanos, el Presidente de la Nación y los Gobernadores. Otros grupos de patrocinadores incluyen colegios de abogados y organizaciones no gubernamentales. Nuevamente, la alineación o no del proyecto innovador con las agendas de los patrocinadores será clave para su aprobación. Las dificultades y barreras que se plantean en la fase de aprobación se profundizan en el capítulo VII. Una vez que el prototipo innovador sea aprobado y, según requerimiento, se sancionen los nuevos requisitos normativos aplicables, lo que queda es abrir paso a la fase de implementación que incluye los procesos de difusión y adopción, tanto a nivel individual como organizacional, y el despliegue de la innovación a toda la organización objetivo.

4.6.3 Fase de implementación

La fase de implementación es la que permite que el prototipo innovador aprobado y legitimado se convierta en una innovación. Esta fase incluirá: la difusión, la adopción y el despliegue.

La implementación de cualquier innovación exige cambios significativos del comportamiento organizacional donde se desea implementar. Esto sitúa a los distintos actores –potenciales usuarios o decisores de adopción– en las condiciones para tomar una decisión de adopción. Se utilizará la perspectiva de la difusión para comprender cómo se propaga una innovación entre los miembros de un grupo, e inclusive fuera de él, y se utilizará la perspectiva de la adopción para evaluar la receptividad, implementación y los cambios que se generan en una organización ante la inclusión de una innovación. Se considerará al proceso de adopción como complementario al de difusión.

Para este trabajo se adoptará la postura de Rogers (1983) quien entiende por difusión el proceso por el cual una innovación es comunicada por ciertos canales a través del tiempo, entre los miembros de un sistema social. Mediante este proceso un individuo (u otra unidad de decisión) pasa de tener un primer conocimiento de una innovación, a formarse una opinión sobre esta, para luego tomar la decisión de rechazarla o de adoptarla e implementarla. En el caso de los poderes judiciales, en esta fase se hace referencia al prototipo innovador aprobado y

legitimado.

En este sentido, la Teoría de la difusión de la innovación de Rogers (1983) describe la conducta de adopción por parte de los directamente implicados. El hilo conductor de esta teoría parte de comprender que el cambio puede suscitarse con relativa facilidad en un sistema social si logra generarse un efecto dominó. Comprender este proceso y ser capaces de identificar el punto de inflexión, potencia la capacidad de tomar medidas eficaces para acelerar la difusión.

Cuando Rogers (1983) se refiere al proceso de decisión, distingue entre la decisión de adopción de los individuos y de las organizaciones. En este modelo las decisiones de adopción, tanto individuales como organizacionales, se dividen respectivamente en cinco sub-fases como se muestra en la Figura 15.

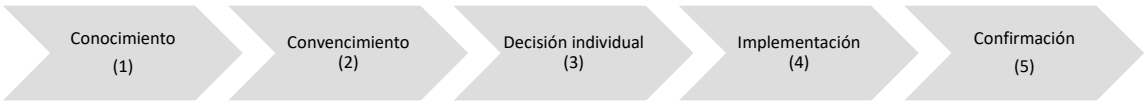


Figura 14. Sub-fases del proceso de adopción individual

Elaboración propia basado en Rogers (1983)

En un sistema social, dado que las decisiones no son colectivas, cada miembro del sistema social se enfrenta a su propia decisión de diseñar e implementar una innovación. Rogers sugiere que el modelo de adopción individual recorre cinco fases. En la sub-fase de conocimiento (1) el individuo adquiere conocimiento acerca de una innovación y es receptivo a ella. En la sub-fase de convencimiento (2) el potencial adoptador se informa y evalúa las características de la innovación y toma una actitud favorable o desfavorable hacia ella. En la sub-fase de decisión (3) sobre la base de la evaluación previa y, si fuera posible luego de haber testeado la innovación, el adoptador potencial decide adoptar o rechazar la innovación propuesta. En la sub-fase de implementación (4), el prototipo innovador se lleva a la práctica. A diferencia de las tres sub-fases anteriores, esta sub-fase implica una modificación de la manera de actuar del adoptador. Por último, en la sub-fase de confirmación (5), luego de una revisión y evaluación de los resultados obtenidos producto de la implementación de la decisión tomada, el adoptador confirma la decisión de adopción con un uso continuo o bien la niega con la discontinuación de uso de la innovación.

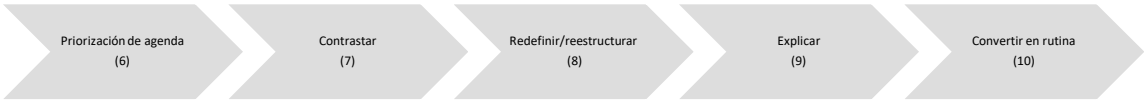


Figura 15. Sub-fases del proceso de adopción organizacional

Elaboración propia basado en Rogers (1983)

Por otro lado, desde el punto de vista de la organización, el proceso de adopción de un prototipo innovador recorre también cinco sub-fases, agrupadas a su vez en otras dos etapas: la etapa de Iniciación (Priorizar la agenda y Contrastar) e Implementación (Redefinir/reestructurar, Explicar y Rutina). Durante la pre-fase de priorizar la agenda (6) se percibe la necesidad de una solución innovadora para resolver un problema de la organización. Esta consiste en identificar y priorizar las necesidades o problemas y en buscar propuestas innovadoras de utilidad potencial para hacer frente a estas necesidades-problemas. Esta fase puede durar varios años. Durante la pre-fase de contrastar (7), la propuesta innovadora se enfrenta al problema a resolver. Esta es una pre-fase netamente experimental, cuanto mejor pueda una organización contrastar la propuesta/prototipo innovador con el problema y analizar cómo encaja en la organización, mayor será la probabilidad de adoptar la propuesta/prototipo. Esta pre-fase marca la frontera entre la iniciación y la implementación. Durante la pre-fase de redefinir/reestructurar (8), la organización y la innovación se ajustan mutuamente y se considera que la innovación va perdiendo su carácter ajeno. La propuesta innovadora se reinventa para adaptarse a la organización, y la organización adecúa sus estructuras para que la propuesta encaje. Durante la pre-fase de explicar (9), los miembros de la organización son informados sobre los beneficios del uso de la innovación. Se aclara la razón de ser de la propuesta entre los miembros de la organización. Finalmente, durante la pre-fase de convertir en rutina (10), los miembros de la organización adoptan la novedad y la incluyen en su labor diaria. En esta pre-fase el prototipo innovador pierde su estatus de singularidad-novedad en la medida en que se convierte en rutina. Es en este punto en el que la propuesta o prototipo innovador adquiere el estatus de innovación.

Según Rogers (1983) todos los individuos no adoptan una propuesta innovadora al mismo tiempo e identifica cinco grupos: los adoptadores innovadores, los adoptadores tempranos, la mayoría temprana, la mayoría tardía y los rezagados. Cada categoría obedece a una serie de características personales, socioeconómicas y educacionales que les configuran como grupo diferenciado. Los adoptadores innovadores son personas arriesgadas que les gusta estar en la vanguardia, importan la idea de fuera y la incorporan al sistema; imaginan sus posibilidades y están ansiosos por darle una oportunidad. En los poderes judiciales este grupo se encuentra

representado por las unidades especializadas y las unidades pioneras, y algunos ministros de corte, que por sus características individuales pertenecen a este grupo. Los adoptadores tempranos, a diferencias de los adoptadores innovadores, utilizan los datos sobre la implementación de estos y la confirmación de la innovación para tomar sus propias decisiones de adopción. Si detectan que la innovación ha sido eficaz para los innovadores-pioneros, se animarán a adoptarla. Este es un grupo respetado debido a que sus tomas de decisiones están bien fundamentadas y es en este grupo donde reside la mayoría de los líderes de opinión del sistema. La mayor parte de la sociedad no tiene la capacidad para mantenerse al corriente de las novedades más recientes acerca de las innovaciones por lo que prefieren confiar en las decisiones tomadas por los líderes de opinión. La adopción se convierte en una necesidad en función de que la implementación de las decisiones de innovación de los adoptadores tempranos tenga beneficios sociales o económicos. Esta mayoría del sistema social se subdivide en dos grupos. La mayoría temprana que acepta el cambio más rápidamente de lo que hace la media y que están influidos directamente por los líderes de opinión, mientras que la mayoría tardía más escéptica, utilizará nuevos productos por la presión del entorno o solamente cuando la mayoría los esté utilizando porque su no adopción supone una pérdida de estatus o de capacidad económica.

Los últimos adoptadores, los rezagados cuyo punto de referencia es el pasado y actúan con reservas en cuanto a la adopción, son críticos con las nuevas ideas y únicamente las aceptaran si son de consumo general o cuando se ha transformado en una obligación de la que por cuestiones procesales no pueden escapar. Los representantes de este grupo pueden ser o muy tradicionales o bien, permanecen aislados del sistema social en el que se desenvuelven laboralmente. En general, son tradicionales, desconfían de las innovaciones y a menudo interactúan con otros miembros que también mantienen valores tradicionales. Están aislados, su falta de interacción social reduce su conocimiento de los beneficios contrastados de una innovación.

Como consecuencia de esto, la incertidumbre de los adoptadores potenciales sobre una propuesta innovadora es atenuada, y se presenta como un proceso social gradual. El punto de inflexión está marcado por la adopción de los líderes de opinión. Los líderes de opinión, bien informados, comunican su aprobación o desaprobación sobre una propuesta innovadora o innovación al resto del sistema social, sobre la base de las experiencias de los innovadores-pioneros. Como consecuencia de esto, la mayoría responde adoptando rápidamente. Este análisis sugiere que la difusión de una innovación depende de un aspecto muy concreto: de si los líderes de opinión dan, o no, fe pública de ella. En los poderes judiciales, el grupo de líderes de opinión está conformado por ministros de corte, el ministro de Justicia y Derechos Humanos de la nación, juristas destacados, profesores de alto perfil de universidades de derecho, así como

también jueces y fiscales de alto perfil.

El proceso de adopción a lo largo del tiempo sigue una gráfica de distribución normal o campana de Gauss (ver en la Figura 16).

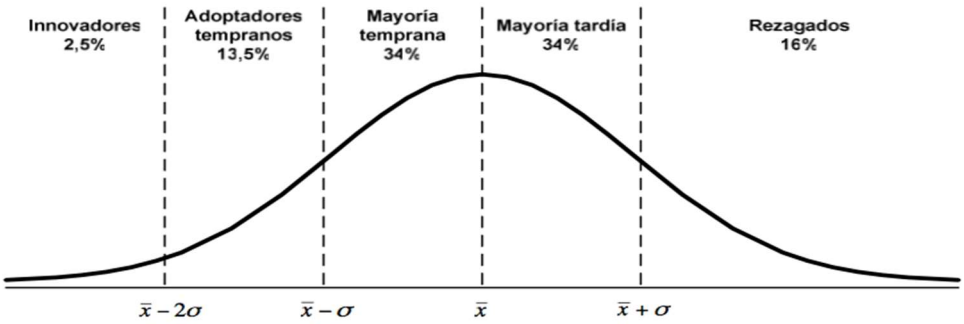


Figura 16. Curva de adoptadores de Rogers

Nota: La variable capacidad para adoptar innovaciones se divide en las cinco categorías de adoptadores a partir de la desviación estándar (σ) y del tiempo medio de adopción (*x*). El modelo muestra que al principio muy pocos miembros –los adoptadores innovadores– adoptan la innovación (2.5 %), los adoptantes tempranos que componen el 13. 5 % un poco más tarde, la mayoría temprana el 34 %, la mayoría tardía el 34 % y después de algún tiempo, finalmente los rezagados que forman el 16 %. Tomado de Rogers (1983).

A nivel individual tanto como organizacional en los organismos que forman parte de los Poderes Judiciales en estudio se verifica la curva de adoptadores de Rogers (Castiglioni, 2018). Así mismo, el comportamiento de estos sugiere que de acuerdo con el grado de innovación que cada organismo ha adquirido a lo largo del tiempo, es posible asemejarlos a las olas a las que se refiere Toffler (1984) y, por lo tanto, no todos los organismos se encontrarán en la última ola a pesar de que las tecnologías se encuentren disponibles, tema que se abordará en profundidad en los capítulos VII y IX.

Frambach y Schillewaert (2002) agregan algunas capas de complejidad con su marco multinivel para la adopción de innovaciones en organizaciones donde la decisión de adopción se realiza en dos niveles: el nivel de la decisión realizada por la propia organización y el nivel de la decisión tomada por un adoptador individual dentro de una organización. Bajo este modelo proponen factores que influenciarán la adopción en los dos niveles. Estos factores se muestran en las Figura 17 y la Figura 18.

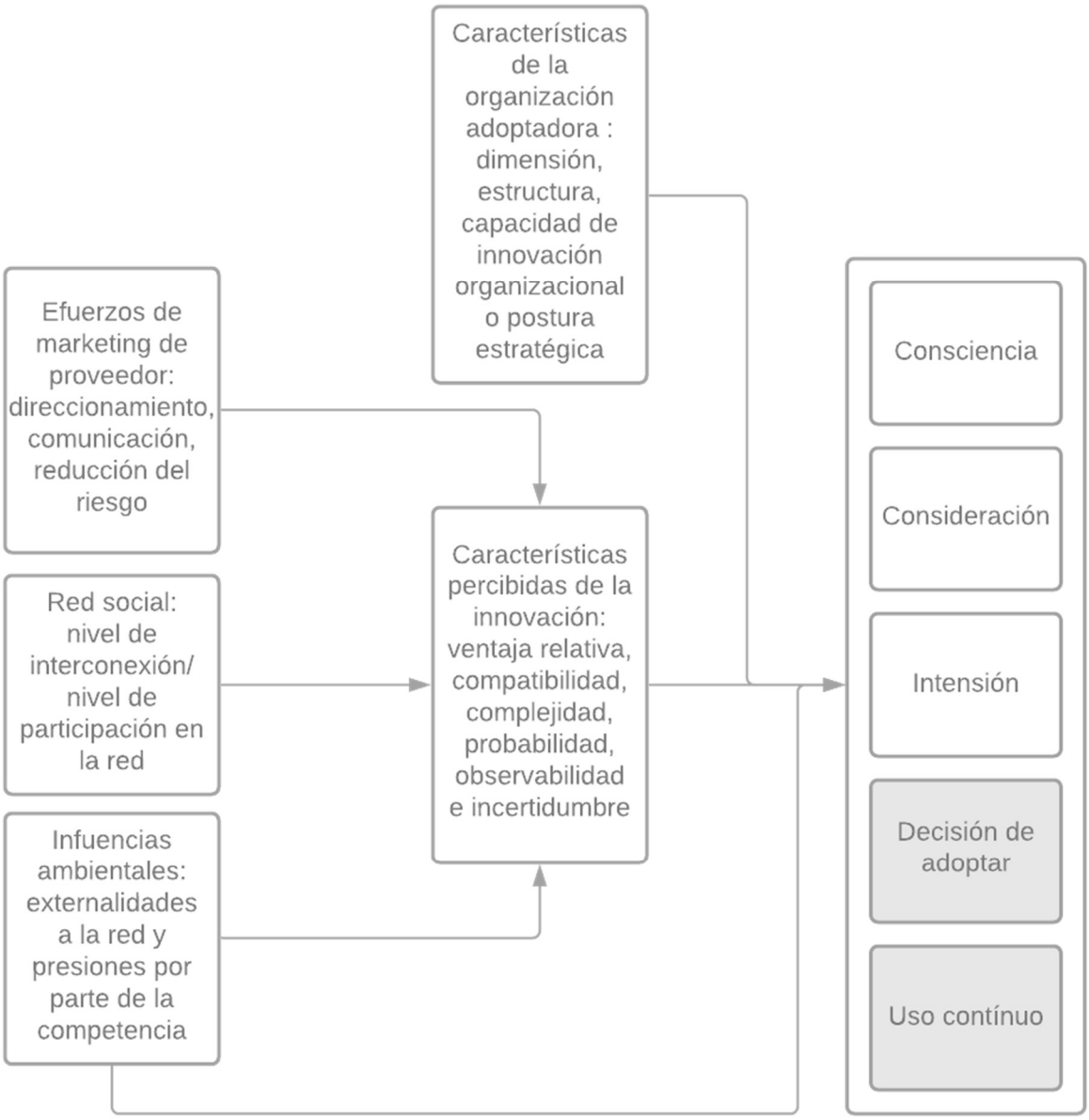


Figura 17. Factores que influyen en la adopción a nivel organizacional

Elaboración propia basado en Frambrach y Schillewaert (2002)

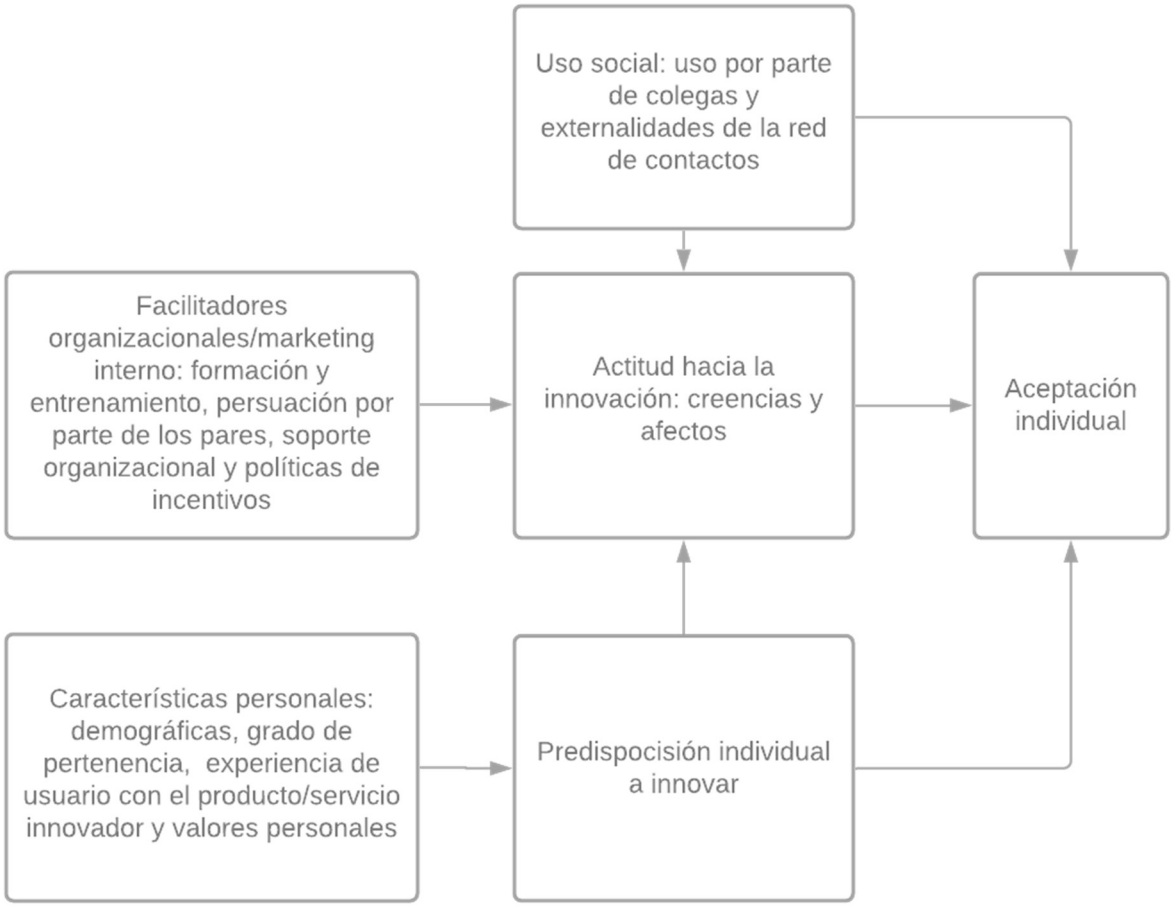


Figura 18. Factores que influyen en la adopción a nivel individual

Elaboración propia basado en Frambach y Schillewaert (2002)

En conclusión, las visiones de Rogers (1983) y de Frambach-Schillewaert (2002) se consideran complementarias porque aportan a la comprensión de los tiempos de adopción por parte de diferentes grupos y al entendimiento de la complejidad para adoptar la innovación por parte de individuos y organizaciones.

Suponiendo que una cantidad suficiente de individuos-organizaciones decidieron adoptar una cierta propuesta innovadora esto podría suponer un cambio en la organización, por lo que en lo que resta del capítulo el foco estará puesto en comprender cómo se desarrollan estos procesos de cambio.

4.7 Procesos de cambio y sus mecanismos: reproducción, transformación y transición

Hasta ahora, y de acuerdo con las experiencias presentadas es claro que los cambios en los Poderes Judiciales ocurren de manera progresiva y en un lapso no menor a 5 años hasta su consolidación. Ahora es tiempo de comprender cuáles son los mecanismos que permiten o que

impiden estos cambios y, de acuerdo con los actores principales que intervienen, el tipo de cambio que se obtendrá.

De los varios modelos disponibles se optó por utilizar la perspectiva multinivel (MLP – *multi-level perspective*) de Geels y Kemp (2007) por su alineación con la perspectiva de innovación sistémica. La ontología de base de esta perspectiva se deriva de la sociología de la tecnología, donde existen tres dimensiones interrelacionadas que se consideran importantes: (a) el sistema socio-técnico con los elementos tangibles necesarios para cumplir con las funciones sociales, (b) grupos sociales quienes definen y mantienen los elementos de sistemas socio-técnicos y (c) las reglas (entendidas como regímenes) que guían y orientan los grupos sociales. Los elementos se co-estructuran entre ellos. Este modelo considera que los actores en los grupos sociales no actúan de manera autónoma, pero si en el contexto de las estructuras sociales y reglas reguladoras, normativas y cognitivas.

Según esta perspectiva existen tres grupos bien marcados: el régimen socio-técnico, los nichos y el escenario.

En primer lugar, están los regímenes socio-técnicos que se forman en el nivel meso y que incluyen a científicos, usuarios, responsables por la definición de políticas, ingenieros y las organizaciones en sí. Geels y Kemp (2007) hacen referencia al régimen socio-técnico desde la perspectiva de los técnicos que aportan la tecnología. Mientras que, en el caso de los Poderes Judiciales, el régimen estará principalmente conformado por los actores principales (magistrados, fiscales, peritos, funcionarios y empleados) que son técnicos en el sentido del Derecho, y que han sido formados bajo determinados preceptos procesales y los han usado durante gran parte de su vida profesional (Delgado, 2018). En general, el foco de los regímenes se encuentra puesto en optimización y no en innovación. Los regímenes socio-técnicos se caracterizan por la estabilidad. Este tipo de regímenes se reproducen con el tiempo.

En segundo término, están los nichos, que son considerados como lugares radicales de innovación alrededor de los cuales se pueden desarrollar nuevos sistemas que actúan como «cuartos de innovación» para las novedades radicales, protegiéndolas de la selección del mercado principal. En general, los nichos proveen el espacio para que se den los procesos de aprendizaje y para la construcción de entramados sociales que apoyen innovaciones e invierten en estos desarrollos. Muy a menudo los nichos pueden ser vistos como un fenómeno a nivel micro interactuando con los regímenes en el nivel meso y con el escenario en el nivel macro.

Y, en tercer lugar, está el escenario. El nivel macro está formado por el escenario socio-técnico que se refiere principalmente al escenario exógeno que está fuera de la influencia directa de los actores.

Uno de los puntos claves de la perspectiva multinivel es que las innovaciones del sistema ocurren por la interacción entre procesos en diferentes niveles y etapas. En la primera etapa, las

innovaciones radicales emergen en los nichos. En ese momento aún no hay reglas estables y hay mucho lugar para la improvisación. En esta etapa las innovaciones no suponen un riesgo para el régimen existente. En la segunda etapa la nueva innovación se comienza a utilizar en pequeños mercados de nicho (especializados y en general exclusivos). La tecnología y las nuevas reglas se comienzan a estabilizar. La nueva innovación aún no supone un riesgo. Es posible que una innovación permanezca en esta etapa por un largo tiempo (que puede ser por décadas), esto ocurre cuando existe una disparidad entre el escenario y el régimen existente. La tercera etapa se caracteriza por una mayor penetración de la nueva innovación en competencia con el régimen existente, seguido por una estabilización y aparición de nuevos tipos de estructuras (Geels & Kemp, 2007).

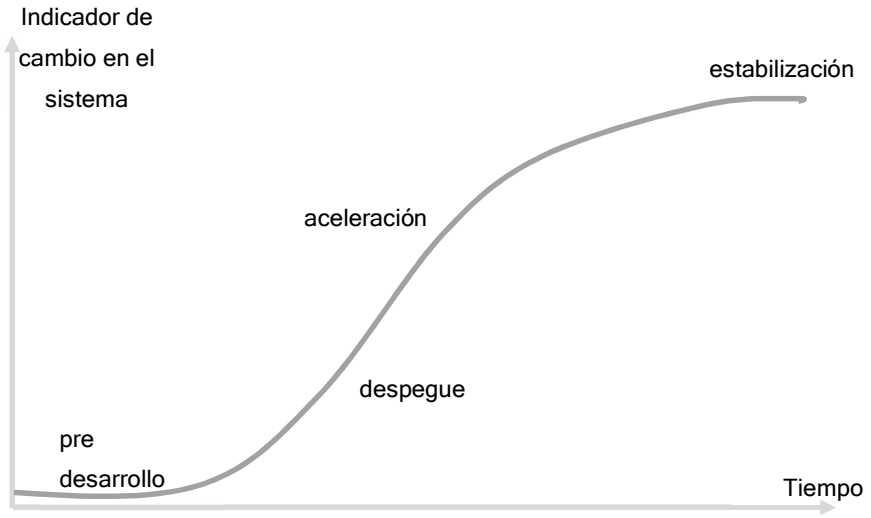


Figura 19. Las cuatro fases del cambio

Elaboración propia basado en Rotmans, Kemp y van Asselt (2001)

Esta perspectiva conceptualiza tres mecanismos principales de cambio en sistemas socio-técnicos: la reproducción, la transformación y la transición (Geels & Kemp, 2007). Las relaciones entre los actores y los cambios se pueden ver representados en la Figura 20.

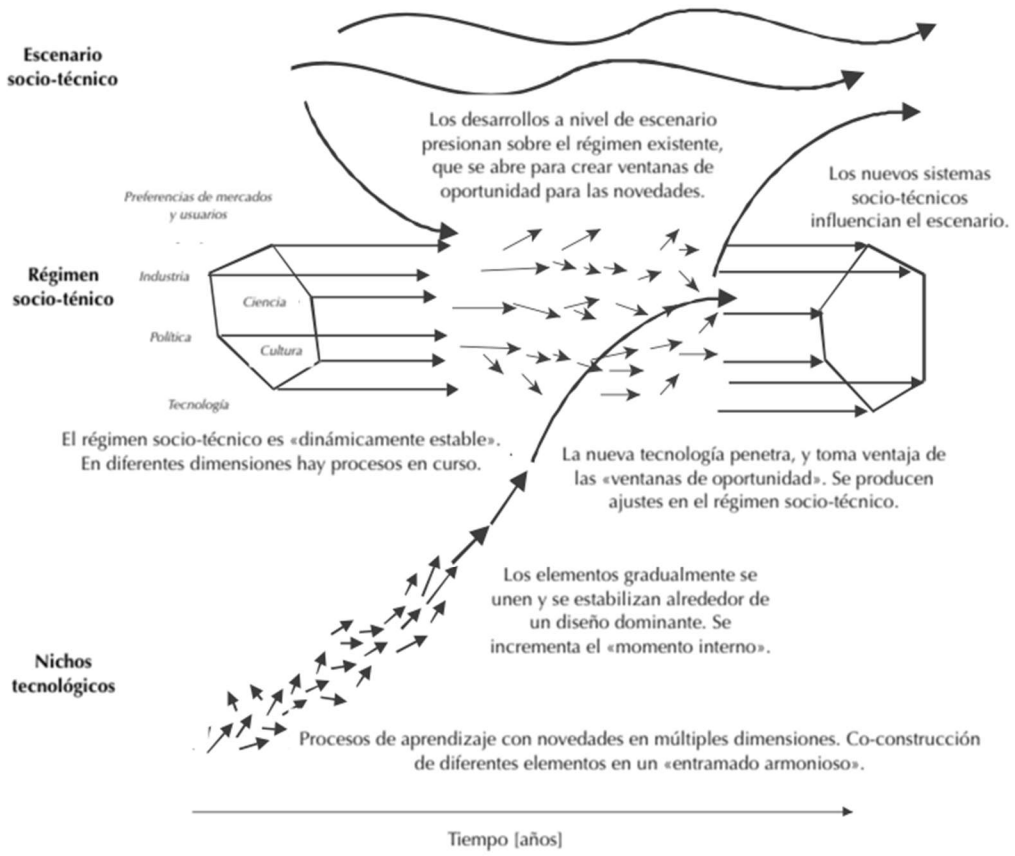


Figura 20. Una perspectiva multinivel dinámica de innovaciones de sistema.

En cuanto a la velocidad de cambio, que se representa en la figura por la cantidad de flechas, a nivel de nicho es más rápida, a nivel de régimen socio-técnico es menos rápida, y a nivel de escenario es lenta. Traducido de Geels y Kemp (2007, p. 444)

A continuación, se definen los tres tipos de cambios.

4.7.1 Reproducción

En este proceso las únicas dinámicas de cambio que ocurren son a nivel del régimen socio-técnico. El sistema socio-técnico existente y el régimen forman un contexto estable para la interacción entre grupos sociales. Las reglas existentes se reproducen por los actores arraigados y los elementos del sistema socio-técnico se definen. La orientación de los actores dominantes, las tecnologías claves y las bases de conocimiento no cambian de manera significativa. Existe un cambio en las trayectorias que ocurre de manera acumulativa e incremental. Esta es la forma habitual en que se dan los cambios a nivel de régimen. Esta es una estabilidad dinámica, lo que significa que en las innovaciones incrementales aún tienen lugar. Las innovaciones incrementales en regímenes estables se consideran importantes porque a lo largo del tiempo se pueden acumular y resultar en mejoras significativas de rendimiento.

4.7.2 Trasformación

En este tipo de proceso de cambio suceden dinámicas de interacción a nivel de régimen y de escenario [*landscape*], pero con poca influencia desde los nichos. El mecanismo básico de estos cambios a nivel de paisaje crea presión sobre el régimen, originando una reorientación de la dirección de las actividades de innovación. Esto sucede a través de un cambio de las reglas del régimen que coordinan las reglas entre los actores del régimen, por ejemplo, cambios en las agendas tecnológicas, visiones, metas y principios rectores, estructuras de incentivos, etc. El ajustes y reorientación a la presión del paisaje externo no se dan de una forma mecánica, sino que se presentan a través de negociaciones, peleas de poder y coaliciones cambiantes de actores. Como los actores titulares de régimen inicialmente tenderán a restarle importancia a la necesidad de realizar la transformación, es necesario un cambio en el entramado social para comenzar el proceso de transformación. Los de afuera, el público y la presión regulatoria, o la entrada de nuevos actores podría ayudar a desafiar supuestos previos y poner nuevos en agenda. Sin embargo, en los procesos de trasformación, los actores externos no desarrollan tecnologías que compitan para reemplazar el sistema existente. Por lo tanto, la supervivencia de los actores arraigados del régimen no se ve amenazada, y son ellos los que promulgan la redirección de la trayectoria de desarrollo del sistema existente. En el proceso de transformación, un nuevo sistema podría crecer del antiguo a través de la acumulación de ajustes en la nueva dirección.

4.7.3 Transición

Una transición se refiere al cambio de un sistema socio-técnico a otro. No se trata de una reorientación de una trayectoria existente. Un ejemplo de transición es la del trasporte basado en carruajes al sistema de transporte basado en automotores. Esta transición involucró cambios en todo el sistema socio-técnico, en los grupos sociales y en las reglas. En un proceso de transición existen interacciones entre las dinámicas a nivel de contexto, régimen y nicho. Los desarrollos en el contexto crean presión sobre el régimen llevando a mayores problemas. Los actores del régimen reaccionan realizando ajustes en el sistema, pero no son capaces de resolver los problemas. Esto crea una ventana de oportunidad para nuevas innovaciones, que se desarrollan en nichos y son llevadas a cabo por una nueva red de grupos sociales. Cuando una nueva innovación se abre paso y reemplaza el sistema existente, suele haber una «destrucción creativa» y el colapso de varios actores que sostienen las prácticas arraigadas. Una vez que una transición se ha llevado a cabo un nuevo período de estabilidad dinámica y reproducción se establece.

4.8 Conclusiones del capítulo IV

En este capítulo se relacionaron los tipos de aprendizaje, las rutinas organizacionales y cómo estos influyen en la forma de gestionar el conocimiento, y se hizo referencia a la innovación y al proceso de innovar como generadores de conocimiento. Se definieron los actores en las diferentes fases del proceso de innovación. Por último, se plantearon las formas de adoptar e implementar innovaciones, y cómo podrían generar diferentes tipos de cambios. Es esperable que al finalizar este capítulo, el lector que se encuentre inserto (o haya estado) en un proceso de innovación en la organización en la que está vinculado, sea capaz de evaluar, al menos en principio, la situación de cambio en la que se encuentra inmerso, en qué etapa se encuentra y se pueda identificar en cuál de los actores de innovación, que hasta el momento se plantearon, se encuentra. Así mismo, saber qué tipo de rutinas se encuentra fomentando, muchas veces sin darse cuenta, y qué tipo de aprendizaje organizacional ha adoptado, y si el modelo que ha adoptado lo lleva a aumentar su capacidad de innovación y tener la capacidad de adaptarse a la velocidad de los cambios. En los próximos capítulos estas consideraciones se aplicarán a los poderes judiciales en estudio.

Capítulo V

Cuando emprendas tu viaje a Ítaca
pide que el camino sea largo,
lleno de aventuras, lleno de experiencias.
No temas a los lestrigones ni a los cíclopes
ni al colérico Poseidón,
seres tales jamás hallarás en tu camino,
si tu pensar es elevado, si selecta
es la emoción que toca tu espíritu y tu cuerpo.
Ni a los lestrigones ni a los cíclopes
ni al salvaje Poseidón encontrarás,
si no los llevas dentro de tu alma,
si no los yergue tu alma ante ti.
Fragmento del poema «Ítaca» de Konstantino Kavafis.

5 Narrando la investigación, investigando desde las narraciones

5.1 Reseña del capítulo V

En este capítulo se presentan las orientaciones metodológicas utilizadas para la concreción de la investigación. Para esto se fundamentan la elección de las metodologías, así como también el recorrido de la investigadora para pasar de los datos obtenidos a conjuntos de información y luego a la teoría.

5.2 Adentrarse para comprender: elección de la metodología

Para responder a la pregunta inicial se diseñó una investigación cualitativa, de carácter inductivo, exploratorio y flexible (Mendizábal, 2006), con tradición en un estudio de casos comparados (Neiman & Quaranta, 2006) y teoría fundamentada (TF) (Strauss, Corbin, & Zimmerman, 2002). La investigación se realizó bajo una propuesta cualitativa (Vasilachis de Gialdino, 2006) utilizando la triangulación de datos como estrategia para robustecer la investigación y evitar los sesgos (Denzin, 1970).

La elección de la TF se debe a que en este método de investigación la teoría emerge desde los datos (Glaser & Strauss, 2009), mediante un proceso de inducción, para explicar un determinado fenómeno. En este sentido, los conceptos que surgen de las relaciones entre los

datos son examinados continuamente hasta la finalización de la investigación. Glaser (1992) afirma que la TF resulta útil para investigaciones en campos que conciernen a temas relacionados con la conducta humana en diferentes organizaciones, grupos, y otras configuraciones sociales. Dado que los procesos involucrados para desarrollar y sostener una capacidad de innovación son sociales, esta metodología se puede aplicar a su estudio (Liu, Lusch, Chen, & Zhang, 2018).

La TF considera la perspectiva de caso más que la de variable. Casos similares, con una gran cantidad de variables, pero con diferentes respuestas son examinados para ver dónde puede encontrarse la clave de las diferencias —basado en el método de diferencias de Mill (Churchill & Churchill, 1990) . De la misma manera, los casos que tienen la misma respuesta son examinados para ver qué condiciones tienen en común. Las estrategias para desarrollar la TF son: el método comparativo constante y el muestreo teórico.

Durante la investigación se realizó un muestreo teórico, seleccionando nuevos informantes clave a ser entrevistados según su potencial para ayudar a refinar y expandir los conceptos y teorías desarrollados. La recolección de datos y el análisis se realizaron al mismo tiempo. Como se trata de un proceso iterativo que debe ser realizado hasta alcanzar la saturación teórica, el tamaño final de la muestra estuvo determinado por el desarrollo de las categorías identificadas y la teoría emergente, por lo tanto, el investigador no conoce con antelación el tamaño final de la muestra (Coyne, 1997). La ampliación de la muestra se produjo en la medida en que era necesaria más información para la investigación. A medida que los conceptos fueron identificados y la teoría comenzó a desarrollarse se necesitó incorporar más datos procedentes de nuevos organismos y situaciones para encontrar fundamentos más sólidos del marco conceptual emergente. Este proceso de recolección de datos es controlado por la coherencia en la teoría que se construye (Glaser, 1978).

En la TF ocurre simultáneamente la recogida y el análisis de datos. Desde las primeras tres o cuatro entrevistas se fueron generando códigos, identificando que información se deseaba ampliar y profundizar. Glaser y Straus (1967) consideran que las sucesivas entrevistas van definiendo aspectos sobre los que se volcará la búsqueda de información adicional. El proceso comenzó con códigos abiertos sobre los datos recogidos que dirigen la muestra en todas direcciones hasta el descubrimiento de variables centrales. Una vez que se consiguió este nivel, la muestra se transformó en selectiva y se dirigió hacia los temas que eran centrales en la teoría emergente. Como lo indica Glaser (1992), el procedimiento general para definir la muestra final consiste en identificar códigos de los datos obtenidos desde el comienzo de la recogida de información, y lograr su saturación a través del análisis comparativo constante. En este sentido,

durante la comparación se exploraron tanto las diferencias como las similitudes en los incidentes identificados en la información obtenida.

Todos los conceptos se agruparon en categorías descriptivas. Luego fueron evaluados teniendo en cuenta sus interrelaciones y, a través de una serie de pasos analíticos, fueron gradualmente incluidos en categorías más altas o categorías centrales, que sugieren la existencia de una teoría emergente. De acuerdo con Glaser (1978) una categoría central representa un patrón de conducta.

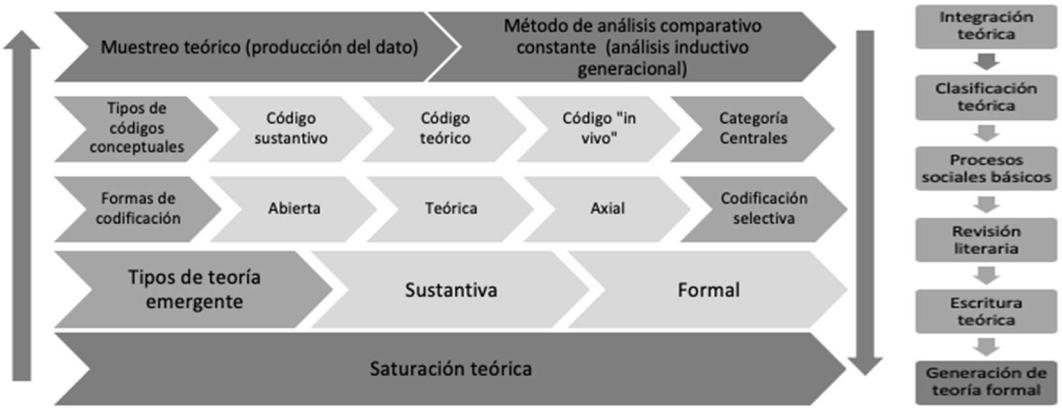


Figura 21. Componentes de la Teoría Fundamentada

Tomado de Giménez (2007)

Según la visión de Cuñat Giménez (2007), por sus características la TF requiere iniciar la teoría sin hipótesis, ni ideas preconcebidas sobre el área sustantiva objeto de estudio, por lo que en este trabajo se habla al principio de presunciones orientativas. El mismo Cuñat Giménez recomienda iniciar el estudio sin revisión previa de la literatura, con el fin de garantizar que las hipótesis están siendo generadas a partir de los datos y, por tanto, conformadas en su nivel conceptual como una teoría fundamentada. En este orden de ideas, la revisión de literatura se realiza posteriormente para afianzar la teoría emergente.

5.3 Muestreo teórico: una búsqueda constante

Para esta investigación se utilizó una muestra teórica no probabilística. Para la selección de la misma se definieron como unidades espaciales el Poder Judicial de la Provincia de Mendoza, el Poder Judicial de la Provincia de San Luis y el Poder Judicial de la Provincia de Tucumán, durante el período comprendido desde el año 2008 (Felcman, 2016) hasta el año 2018 inclusive.

Debido a la extensión territorial de la República Argentina de 2.780.400 km^2 y a que la distribución de la población no es homogénea en el territorio, existe una marcada disparidad en la densidad de población entre las 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Al momento de elegir los casos se tuvo en cuenta que los Poderes Judiciales elegidos, pertenecieran a provincias que tuvieran una densidad de población similar, que su estructura fuera similar en tipo y cantidad de miembros y que tuvieran al menos un conglomerado urbano. Becker (2011) señalan que los hechos son históricamente contingentes y geográficamente influidos, teniendo esto en cuenta se eligieron Poderes Judiciales que durante el período evaluado hubieran participado al menos en dos de las iniciativas presentadas como estratégicas el plan Justicia 2020 de manera sostenida y a nivel provincial.

Una vez definidas las unidades y el marco temporal, se definió la metodología para la recolección de datos que incluyo: la realización de observación participante, entrevistas semiestructuradas en profundidad con informantes clave (Ameigeiras, 2006) y búsqueda de información exhaustiva en periódicos locales, páginas web y artículos en revistas específicas del tema (Taylor & Bogdan, 1992).

Debido a que por su cargo los informantes claves son considerados como grupos inaccesibles o *hard-to-reach* (Atkinson & Flint, 2001), ya sea por alto o bajo perfil, el primer contacto con estos se realizó por tres canales diferentes: contacto en jornadas o encuentros, contacto telefónico o por mail sin conocimiento previo (llamado en inglés *cold calling*) y por referencias directas de conocidos. En el caso de las referencias directas se utilizó la técnica de muestreo de bola de nieve o de cadena (Atkinson & Flint, 2001), donde cada sujeto estudiado propone a otros, produciendo un efecto acumulativo similar al de la bola de nieve. En este punto cumplieron un rol clave los porteros (Vasilachis de Gialdino, 2006). Existieron dos categorías de porteros: los funcionarios –con llegada a potenciales entrevistados de varios fueros y jerarquías– y los secretarios privados –que buscaron lugar en las agendas para las entrevistas con coordinadores, directores y ministros de Corte. En la Figura 22 se muestra el despliegue de las entrevistas realizadas.

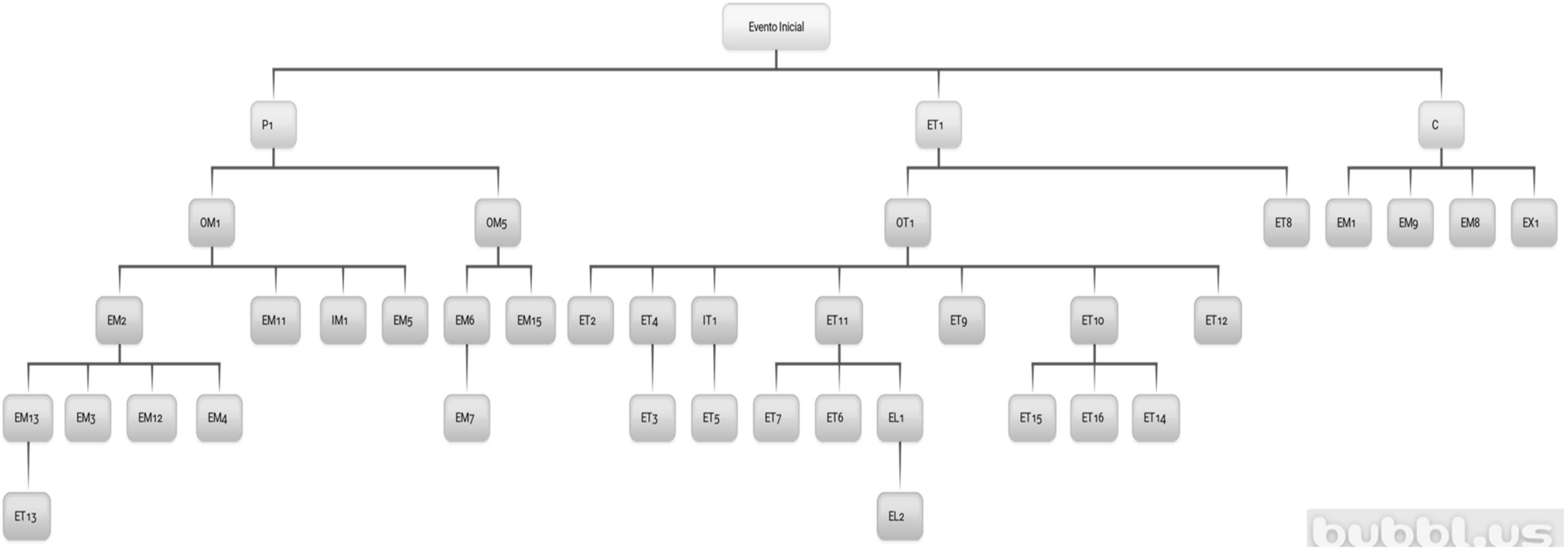


Figura 22. Despliegue de entrevistas

En la Figura 22 se muestra el despliegue de entrevistas realizado a partir de un evento inicial y cómo a partir de este se fueron consiguiendo y concretando. En la codificación utilizada la primera letra indica: E (entrevistado), I (informante), P (portero), O (observación participante), C (llamada sin contacto previo) y la segunda letra indica a que caso de estudio pertenecen: M (Mendoza), T (Tucumán), L (San Luis) y X (otras provincias). Elaboración propia utilizando Bubbl.us

Como parte del muestreo también se contempló la inclusión de organismos que no diseñaron innovación alguna como caso extremo, elemento que confiere validez a la hora de otorgar poder explicativo emergente de los datos (Strauss et al., 2002). También se preguntó durante las entrevistas por organismos que, aún habiendo sido invitados y entrenados, no lograron implementar mejoras o innovaciones bajo las mismas condiciones.

Otro requisito de importancia fue incluir la mayor variedad de actores en el muestreo. Para ello se aseguró la participación de informantes claves de diversos espacios incluidos: jueces de diferentes instancias, secretarios, directores, funcionarios, empleados, peritos, abogados y profesores entre otros.

En cuanto al número de informantes clave que constituyeron la muestra cabe decir que este no fue determinado *a priori*, sino que se constituyó mediante el muestreo teórico paralelo al transcurso de las entrevistas y análisis. La finalización de las mencionadas entrevistas, y con ello el cierre de la muestra, viene marcada por la saturación de los datos, que se alcanzó con 34 entrevistas. Con el fin resguardar la identidad de los entrevistados a cada uno se le asignó un número del 1 al 34, y, en los capítulos correspondientes a los hallazgos cuando se los cite se los llamara desde e1 hasta e34.

Atendiendo precisamente a esta forma de desarrollar el análisis de manera simultánea con la recogida de datos, éste comenzó con las entrevistas y encuentros telefónicos.

5.4 La entrevista: un lugar de encuentro

Previo a las entrevistas, la investigadora hizo un primer relevamiento sobre las cuestiones clave para guiar la conversación.

El análisis arroja que durante el período analizado se realizaron 34 entrevistas semiestructuradas en profundidad a actores clave. Fue posible entrevistar a cuatro grupos de interés: los decisores del cambio, los diseñadores-implementadores, los adoptantes dentro del Poder Judicial y los adoptantes fuera del Poder Judicial. Para aportar riqueza, los entrevistados pertenecen a distintos fueros y ejercen funciones jurisdiccionales, no jurisdiccionales y de representación de los justiciables (ver Tabla 12, Tabla 13 y Tabla 14).

Tabla 12. Desglose de entrevistados por tarea y cargo

Tipo de tareas	Cargo	Cantidad de entrevistados	Porcentaje
jurisdiccionales	Juez de Primera Instancia	5	14.7
	Juez de Segunda Instancia	5	14.7

	Juez de la Suprema Corte	2	5.9
	Administrador	1	2.9
No jurisdiccionales	Coordinador/ Secretario/ Director	12	35.3
	Funcionario - Empleado	5	14.7
	Perito	2	5.9
Representar a las partes	Abogado	2	5.9
Total		34	100

Tabla 13. Desglose de entrevistados por fuero

Fuero	Cantidad de entrevistados por fuero	Porcentaje
civil y comercial (incluye minas)	15	45.2
penal	2	6.5
laboral	1	3.2
otro	1	3.2
familia	1	3.2
todos	14	38.7
Total	34	100

Tabla 14. Desglose de entrevistados por provincia.

Jurisdicción	Cantidad de entrevistados por provincia	Porcentaje
Provincia de San Luis	4	11.8
Provincia de Mendoza	13	38.2
Provincia de Tucumán	16	47
Otras provincias	1	3
Total	34	100

La concreción de las entrevistas fue por tandas alineadas con las visitas de campo, lo que permitió a la investigadora hacer un análisis preliminar de los eventos (Strauss et al., 2002) y preparar las siguientes entrevistas. Las entrevistas se realizaron en los despachos de los entrevistados o en confiterías cercanas a los Palacios de Tribunales. En función de la carga de trabajo, cada entrevistado eligió el horario para ser entrevistado, ya sea dentro o fuera del horario laboral (desde las 7 de la mañana hasta las 7 de la tarde). El 84 % de los entrevistados accedió a ser grabado en formato audio, en el resto de las entrevistas solamente se tomaron notas.

Para las entrevistas se utilizó una guía con una serie de pasos y preguntas-guía a seguir.

La rareza de la temática de investigación llevó a que, previo a las entrevistas, los porteros entrevistaran de manera profunda a la investigadora. Este fenómeno se evidenció en dos

momentos: durante el primer contacto para conseguir la entrevista, así como durante los momentos de espera previos a la entrevista. Por otro lado, en el momento de la entrevista, los entrevistados que no habían tenido contacto previo con la investigadora tomaron 30 minutos, en promedio, para indagar sobre el propósito del ejercicio con preguntas como: ¿cómo se le ocurrió entrevistarme? ¿por qué nos eligió? ¿dónde leyó sobre nosotros? ¿qué está estudiando? ¿qué estudió antes? Esta interacción cognitiva con un sujeto conocido activo (Vasilachis de Gialdino, 2006, p. 51) generó que los aportes fueran más enfocados y una interacción cooperativa durante la entrevista.

Todas las entrevistas, sin importar su duración, incluyeron 5 etapas bien marcadas, que se muestran en la Figura 23. En todos los casos, luego de los primeros 15 minutos, los entrevistados se mostraron más relajados.



Figura 23. Fases de la entrevista semiestructurada en profundidad

Durante las entrevistas, según el grado de exposición al que se encontraran acostumbrados los entrevistados, se evidenció más soltura para comunicarse. Sin perjuicio de esto, todos los entrevistados compartieron conocimientos, aportes, innovaciones, barreras e impulsores, así como también contactos, libros, folletos y artículos para que la investigadora pudiera robustecer su investigación.

5.5 La observación participante: oportunidad de interacción con la localidad

Otro punto de apalancamiento para recolectar datos primarios fue la realización, por parte de la investigadora de observaciones participantes (Ameigeiras, 2006). La participación en 30 eventos que le permitieron la autora del trabajo interactuar, escuchar y observar, entre otros, a jueces de todo el país, profesores eméritos de las materias relacionadas con el tema de tesis, ministros de las Supremas Cortes, ministros de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, implementadores del programa Justicia 2020 y abogados de todos los fueros. Así mismo, posibilitó el acceso a actores pertenecientes al Ministerio de la Defensa y al Ministerio Público Fiscal que, por razones de tiempo, no fue posible entrevistar.

Uno de los objetivos de la elección de las observaciones participantes fue que la investigadora pudiera ver de primera mano, no solamente los temas presentados (su elección, grado de profundidad y sesgos), sino también las interacciones entre los participantes (expositores, asistentes, alumnos, profesores, etc.).

Debido a que uno de los focos principales de esta investigación es entender cómo los miembros de los Poderes Judiciales adquieren conocimientos, especialmente en lo que se refiere a innovación, se buscó la posibilidad de que la investigadora participara de la manera más activa posible en actividades vinculadas con el intercambio de conocimiento, ya fuera en ámbitos académicos como no académicos. Entre los tipos de observaciones se destacan la participación en jornadas nacionales, talleres, charlas y seminarios con actores del sistema de justicia. Como momentos de intercambio también se destacan desayunos, cafés de media jornada, almuerzos y cenas de camaradería donde las personas se encontraban más relajadas y se produjo un intercambio menos artificial y distorsionado, comparado con las entrevistas formales (Bourdieu, Chamboredon, & Passeron, 2002).

Tabla 15. Observación participante por tipo de evento

Tipo de evento	Tipo de participación	Cantidad de observaciones	Porcentaje por tipo de observación
Dictado de taller-charla, presentación en reuniones científicas, visita a organismo	Alta	9	30,0
Asistencia a reuniones científicas (formato tradicional), participación en programa doctoral	Media	8	26,7
Asistencia a reuniones científicas (formato virtual), asistencia a clase magistral (formato virtual)			
	Baja	13	43,3
	Total	30	100

Nota: Es notable la diferencia de participación cuando los eventos son de tipo virtual, ya que es menor la interacción entre los participantes, especialmente en los espacios destinados a recreación y *networking*. Esta tabla muestra un resumen de las actividades de observación participante, el detalle se encuentra en la Tabla 27 ubicada en el Apéndice A – marco metodológico.

Los datos primarios obtenidos de las entrevistas y de las observaciones se registraron en tres formatos principales: notas en bruto, fotografías y grabaciones. Luego, las notas en bruto y las transcripciones de las grabaciones, junto con una explicación detallada de lo observado (actores, procesos sociales, lugares, tránsitos, imprevistos, movimientos, circulaciones y esquemas gráficos) y las entradas al diario de la investigadora –que sirvieron como agenda donde se apuntaron aspectos relevantes a investigar, impresiones, reflexiones, comentarios y análisis de la investigadora– se constituyeron en los registros ampliados.

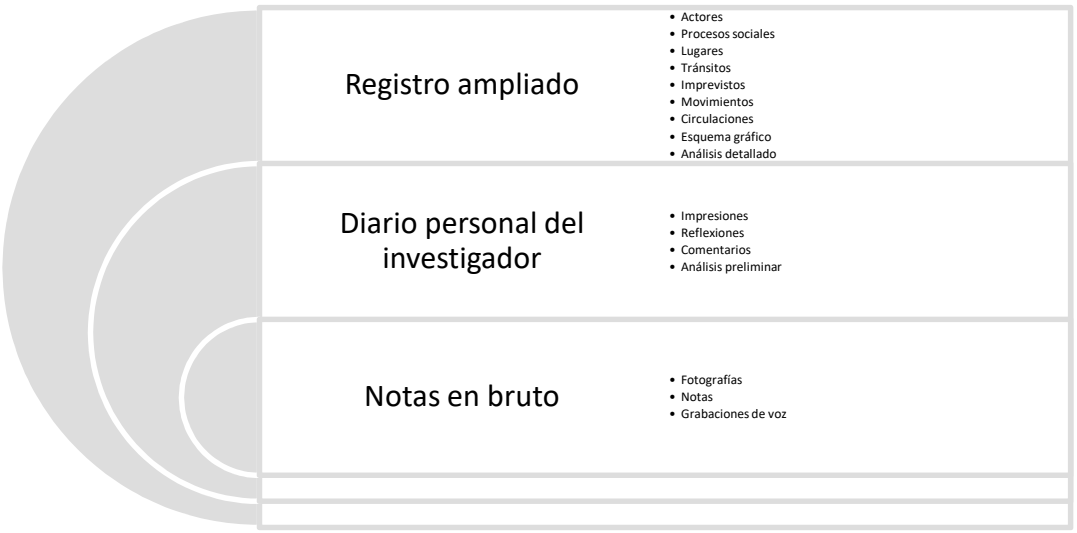


Figura 24. Recopilación y organización de datos primarios

5.6 Análisis de bibliografía: la reconstrucción del recorrido

Además de las estrategias de generación de datos interactivos (entrevistas y observación participante) se utilizó la búsqueda y análisis bibliográfico como estrategia no interactiva. Se buscaron diferentes tipos de fuentes documentales tiendo en cuenta que existe un sesgo propio de la documentación existente, elaborada generalmente desde el poder, es decir, desde quienes tienen los medios para dejar por escrito los sucesos y generalmente lo hacen en función de sus propios intereses (Guha, 1999). En los casos de estudio estos sesgos se encontraron fundamentalmente en los documentos oficiales y en documentos periodísticos.

Los documentos recolectados y revisados incluyeron:

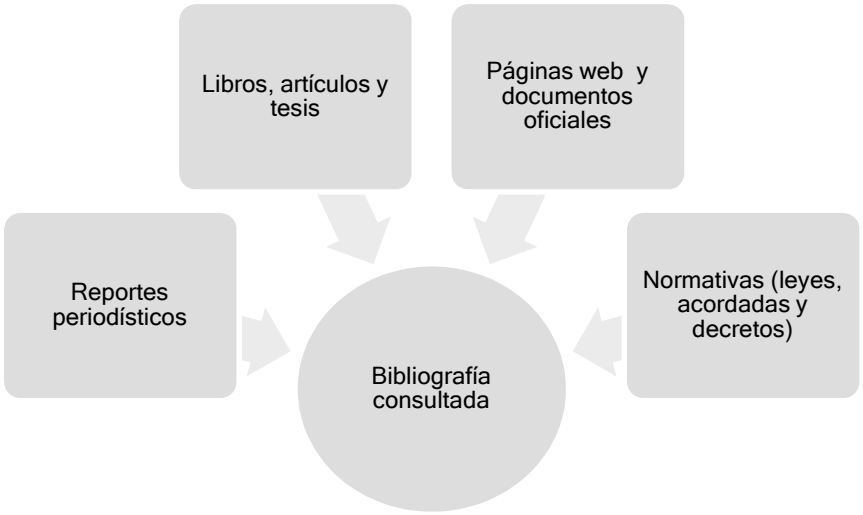


Figura 25. Fuentes bibliográficas consultadas y catalogadas

Estos fueron compilados en cuatro unidades hermenéuticas, una por cada Poder Judicial seleccionado y otra que incluye los datos generales sobre el tema. Los documentos se utilizaron en tres momentos de la investigación, previo a cada entrevista, a posteriori de la entrevista –para la construcción del registro ampliado–, y durante la redacción de este documento.

5.7 Clasificación y análisis de la información recogida: El sistema categorial emergente

Siguiendo la lógica de Corbin y Strauss (2008) se evaluó la índole y relevancia de los datos a analizar; su recopilación se realizó de forma ordenada, es decir, sistemática. Esta clasificación facilitó el proceso de investigación debido principalmente a la gran cantidad de información de muy diversa naturaleza (entrevistas, observaciones, literatura tanto técnica como no técnica) (Service, 2009). La transcripción de las entrevistas se realizó con el apoyo del programa informático *Transcribe,* en su versión online, relevando todos los aspectos fundamentales para su mejor comprensión.

Se elaboraron notas de observaciones siguiendo el protocolo y la ficha de observación que se muestra en la Tabla 26, en el apéndice A – marco metodológico.

La redacción de los memorandos se realizó durante la clasificación de los datos y el análisis de la información. Teniendo en cuenta que estos contienen ideas conceptuales que asisten a la formulación de la teoría (Strauss et al., 2002), se fueron actualizando durante el transcurso de toda la investigación. En lo que respecta a la clasificación de los memorandos teniendo en cuanta sus tipologías (de códigos, teóricos y operacionales) se decidió seguir las ultimas pautas marcadas por Strauss y Corbin (2008) donde desaconsejan su tipificación. Por

otro lado, al igual que las notas de observación, los memorandos incluyen una etiqueta o *tag* para facilitar su posible búsqueda, así como frases o citas literales de los datos obtenidos durante las transcripciones o en la revisión de documentos. Para hacer el análisis cualitativo de los datos se utilizó ATLAS. Ti versión 8.4.5.

El sistema categorial emergente se encuentra representado en la Figura 26.

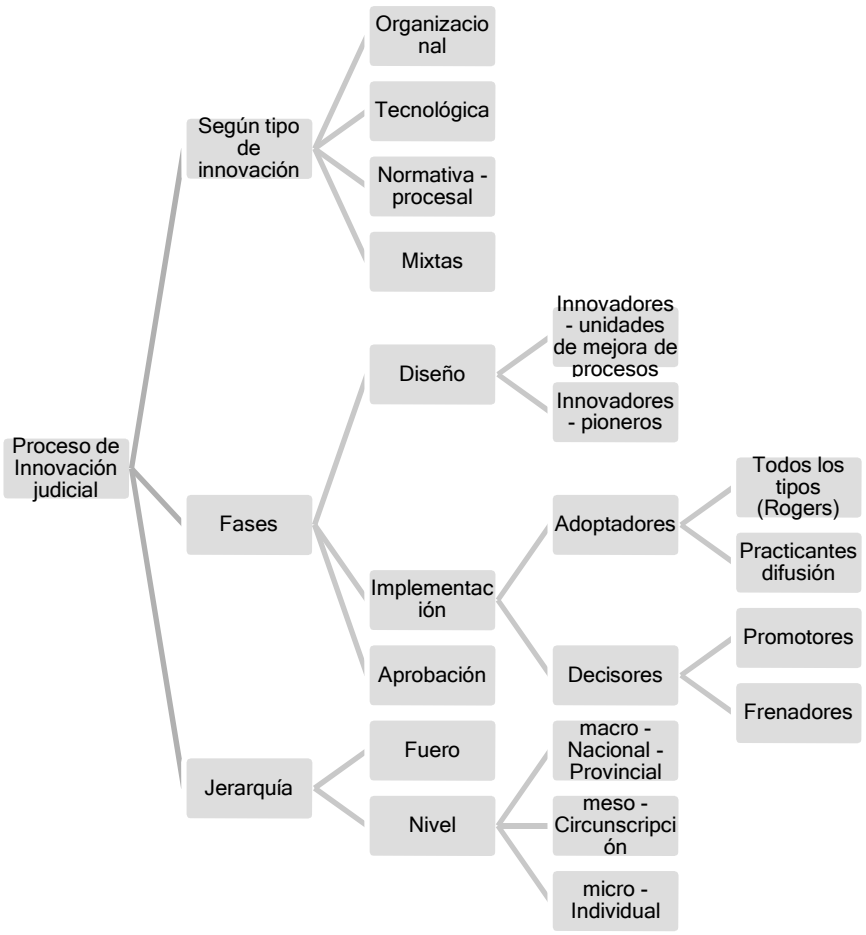


Figura 26. Sistema de categorías emergentes

5.8 Limitaciones del muestreo

Existe un grupo de partes interesadas que por una cuestión de sensibilidad de los datos no fue entrevistado. A este grupo pertenecen los justiciables pertenecientes a todas las etapas del proceso de litigación, incluida la etapa de ejecución. Los aportes realizados por estos grupos se obtuvieron de datos secundarios almacenados en la plataforma justicia 2020 –asociadas con la duración de los procesos–, en publicaciones preparadas en general por asociaciones civiles –asociadas con el acceso a la justicia y necesidades insatisfechas– (Facultad de Derecho Universidad de Buenos Aires, 2016) y de grabaciones de juicios anonimizados que se utilizan con fines educativos.

Otro grupo que tiene intereses en este sistema y del que se obtuvieron datos secundarios fue el grupo de trabajadores del Poder Judicial agremiado. Estos datos se obtuvieron a través de las páginas oficiales de las asociaciones de trabajadores.

5.9 Conclusiones del capítulo V

A la luz de la calidad, variedad y cantidad de datos obtenidos por las fuentes consultadas (entrevistados, observaciones participantes y de bibliografía), se concluye que se han alcanzado los objetivos de triangulación, saturación teórica y se definió el sistema categorial emergente. Las categorías definidas se desarrollarán en profundidad con los hallazgos propios de cada caso en estudio en los capítulos siguientes. El capítulo VII se concentra en el criterio de barreras al proceso de innovación y el capítulo VIII en el criterio de barreras al aprendizaje organizacional como condición para innovar.

Capítulo VI

«Las últimas reformas han permitido acercar el Poder Judicial a la comunidad. La intención es continuar reforzando esta idea y demostrarle a la gente que puede acercarse al Poder Judicial»[19], Nanclares (2020).

6 Los casos de estudio

6.1 Reseña del capítulo VI

En este capítulo se realiza una descripción general de la estructura del Poder Judicial en la República Argentina y su relación con los otros poderes y finaliza con una descripción de los tres Poderes Judiciales que han sido elegidos como casos de estudio.

6.2 Los objetos de investigación y su construcción

Tal como lo plantea Bourdieu (1994), la construcción de los objetos de investigación del presente trabajo fue el resultado de un trabajo de larga duración, que se realizó poco a poco, mediante retoques sucesivos guiados por lo que llamamos la experiencia, es decir, el conjunto de principios prácticos que surgen de nuestras relaciones con los fenómenos cotidianos y orientan las elecciones minúsculas y, sin embargo, decisivas que tomamos. Como Bourdieu señala fue necesario romper con lo evidente, para sobrepasar las nociones de sentido común y permitir la comprensión de una forma crítica de la realidad que se estudia. Sumando a esto, se pusieron en tela de juicio los «objetos preconcebidos» como una forma de romper con los objetos de investigación positivista. Esta operación, aunque parece sencilla, no lo fue.

6.3 La justicia, el sistema de administración de justicia o los Poderes Judiciales

Existe un uso extendido de los términos: justicia, sistema de administración de justicia y Poder Judicial como sinónimos cuando en realidad no lo son, y, por lo tanto, es preciso marcar las diferencias y definir el sistema en foco para esta tesis.

Para comenzar, hay tres usos habituales del término justicia. El primero es en sentido ético: que se relaciona con las creencias morales que se manifiestan en una cualidad moral y en una capacidad humana para juzgar en cada momento lo que es justo y lo que no (relacionado con el sentido de justicia, intelecto práctico-moral y la razón práctica entre otras). En segundo

[19] Tomado del discurso del Dr. Jorge Nanclares Presidente de la Suprema Corte de Justicia de Mendoza durante el Acto de apertura del año Judicial 2020 disponible en https://www.youtube.com/watch?v=b5szhIfgSFM.

lugar, el sentido jurídico, que se trata de una concordancia de la ley o de un acto concreto con el sistema legal al que pertenece. Y, en tercer lugar, el sentido institucional, que se refiere al poder judicial, la institución o el conjunto de instituciones encargadas expresamente de administrar justicia conforme al sistema jurídico (Esteban, 2005). Es debido al último uso, que se habla de «la justicia» cuando en realidad se quiere hablar de ciertos operadores de justicia, que pueden formar parte o no del poder judicial.

Por otro lado, se entiende por administración –o sistema– de justicia al conjunto de normas, instituciones y procesos, formales e informales, que se utilizan para resolver los conflictos individuales y sociales que surgen como consecuencia de la vida en colectividad, así como las personas que forman parte de dichas instituciones o participan en tales procesos. Este sistema comprende una serie de elementos que participan en la solución de aquellos conflictos derivados de la existencia de ciertas pautas de comportamiento.

Dichos elementos son: las normas que rigen tanto la determinación de las conductas prohibidas (códigos y leyes especiales) como la organización de cada uno de sus componentes (leyes orgánicas) y el funcionamiento real del sistema a través del procedimiento (códigos y procedimientos de cada materia); y las instituciones que las promulgan, reforman o derogan (Cortes Supremas, Congreso, Presidente de la República o Gobernadores y Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, entre otros organismos que dependen del Poder Ejecutivo) y los organismos encargados de su aplicación (Policía, Ministerio Público[20], Ministerio Público de la Defensa[21], Ministerio Público Fiscal[22], tribunales, peritos, defensores y el Sistema Penitenciario) (Rico & Salas, 1993).

De la descripción expuesta en el párrafo anterior se pone de manifiesto que el sistema de administración de justicia es más amplio que el Poder Judicial y que posee elementos que forman parte del Poder Ejecutivo, Legislativo o de otros órganos independientes, por lo tanto, no es posible utilizarlos como sinónimos.

6.4 Los Poderes Judiciales o el Poder Judicial

---

[20]Ministerio Público: Se trata de un órgano independiente que, de acuerdo con el art. nº 120 de la CN, tiene autonomía funcional y autarquía financiera, que tiene por función promover la actuación de la justicia en defensa de la legalidad, de los intereses generales de la sociedad, en coordinación con las demás autoridades de la Nación. Es un órgano bicéfalo constituido por el Ministerio Público Fiscal –que nuclea y coordina la acción de los Fiscales– y por el Ministerio Público de la Defensa –que nuclea a los Defensores Públicos Oficiales.

[21] Ministerio Público de la Defensa: Tiene a su cargo la representación y defensa de pobres y ausentes, proveyéndoles defensa pública y asistencia legal requerida, no sólo a las personas de bajos ingresos, sino también a aquellas que se niegan a tener un abogado particular. El Gobierno Federal tiene la obligación de garantizar el derecho de defensa en juicio.

[22] Ministerio Público Fiscal: Tiene como función actuar ante los jueces durante todo el procedimiento judicial, planteando acciones pertinentes y los recursos que se requieran. En materia penal, les corresponde instar la acción penal pública.

La organización política de la República Argentina se fundamenta, de acuerdo con el art. 1 de la Constitución Nacional (CN), en la adopción de una democracia representativa, republicana y federal (Ley nº 24.430, 1995). Integran la República Argentina 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Son ellas: Buenos Aires, Catamarca, Corrientes, Córdoba, Chaco, Chubut, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, La Pampa, La Rioja, Mendoza, Misiones, Neuquén, Río Negro, Salta, San Juan, San Luis, Santa Cruz, Santa Fe, Santiago del Estero, Tucumán, Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur.

La forma republicana se basa en la división, control y equilibrio de poderes, con el objetivo de garantizar las libertades individuales. En la República Argentina los representantes ejercen el gobierno a través de tres poderes nacionales: el Poder Ejecutivo, el Poder legislativo (dividido en dos cámaras: Diputados y Senado) y el Poder Judicial.

El Poder Judicial en la República Argentina se divide en Poder Judicial de la Nación (PJN) y los Poderes Judiciales de las Provincias, cada uno de ellos con su estructura particular. Al respecto hay que tener en cuenta que, luego de la reforma constitucional de 1994, se ha incorporado al federalismo judicial, el Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.) (art. nº 129 CN).

El principio republicano impide que el conocimiento de causas y aplicación de sanciones pueda ser ejercido por otro poder diferente al Judicial. Sin embargo, impone que los restantes poderes coadyuven en el cumplimiento de las leyes y en el goce de los derechos constitucionales.

6.4.1 Poder Judicial de la Nación

El PJN es ejercido por la Corte Suprema de Justicia y por los demás tribunales inferiores que el Congreso estableció en el territorio nacional de acuerdo con el art. nº 108 de la CN. En ningún caso puede el Presidente de la Nación –máximo exponente del Poder Ejecutivo– ejercer funciones judiciales, arrogarse el conocimiento de causas pendientes o restablecer las fenecidas (art. nº 109 CN).

Hasta la adopción de las reformas de la Constitución nacional en 1994, los jueces eran nombrados por el Poder Ejecutivo Nacional con acuerdo del Senado. De conformidad con el nuevo texto constitucional y las nuevas disposiciones legales, la designación se efectúa con base en una terna vinculante del Consejo de la Magistratura. El Consejo de la Magistratura se integra periódicamente de modo que se procure el equilibrio entre la representación de los órganos políticos resultantes de la elección popular, de los jueces de todas las instancias y de los abogados con matrícula federal, así como por otras personas del ámbito académico y científico, en el número y la forma que indica la ley especial de su creación (Ley nº 24.937, 1998).

Los jueces de la Corte Suprema y de los tribunales inferiores de la nación conservan sus empleos mientras dure su buena conducta. Su remoción es decidida por un jurado de

enjuiciamiento integrado por legisladores, magistrados y abogados de la matrícula, por causales de mal desempeño o por delito en el ejercicio de las funciones o crímenes comunes.

La Corte Suprema de Justicia de la Nación es el más alto tribunal de la República Argentina. Es el órgano máximo dentro del Poder Judicial y su misión consiste en asegurar la supremacía de la CN, ser su interprete final, custodiar los derechos y garantías en ella enunciados y participar en el gobierno de la República. Como última instancia, la Corte Suprema se encarga de resolver conflictos suscitados entre ciudadanos o entre estos y el Estado, la interpretación y sistematización de todo el ordenamiento jurídico y el control de constitucionalidad de las normas y actos estatales. Asimismo, la función de control político que desempeña es la de un poder llamado a equilibrar el sistema político. Tiene como fin garantizar la eficacia en el logro del bien común, la legitimidad de la actuación estatal y la activa defensa de los derechos humanos. Además de los supuestos previstos en los arts. nº 116 y 117 de la CN, el Tribunal actúa en los siguientes ámbitos: recursos directos por apelación denegada, quejas por retardo de justicia, cuestiones de competencia, conflictos entre jueces y supuestos de privación de justicia, avocaciones, recurso de reconsideración, aclaratoria y reposición de sus propias decisiones y recursos de apelación de las sanciones disciplinarias aplicadas a los magistrados por el Consejo de la Magistratura por cuestiones relacionadas con la eficaz prestación del servicio de justicia.

Dentro del Poder Judicial de la Nación se encuentran distintos fueros, los cuales funcionan separadamente unos de otros. Estos fueros están dados, en general, por la materia que se estudia: el fuero civil, el fuero comercial, el fuero penal, el fuero laboral, el contencioso-administrativo, el federal, etc. Dentro de cada fuero actúan los Juzgados de Primera Instancia y las Cámaras de Apelaciones. Estas Cámaras son tribunales que revisan lo actuado en primera instancia y se dividen en «salas» que son tribunales pluripersonales.

La organización judicial se rige por el carácter federal del Estado Argentino; por lo tanto, existe una justicia federal con poder en todo el país y una justicia propia de cada una de las provincias, tema que se abordará en el siguiente apartado. Mientras la justicia provincial concierne a los delitos comunes, con su propia legislación procesal y órganos judiciales, la justicia federal está abocada a temas como el contrabando, el lavado de dinero, la evasión fiscal y otros delitos que atañen a la seguridad de todo el territorio nacional. El territorio del país se encuentra dividido en 17 jurisdicciones federales, que intervienen en los asuntos sobre materia federal que ocurran en sus jurisdicciones: Comodoro Rivadavia, General Roca, Bahía Blanca, Mendoza, Córdoba, Tucumán, Salta, Resistencia, Corrientes, Posadas, Paraná, Rosario, Mar del Plata, Ciudad de Buenos Aires, San Justo, La Plata y San Martín (Ley n° 24050, 1991).

6.4.2 Los Poderes Judiciales Provinciales: Justicia Ordinaria

En el régimen judicial argentino, la administración de justicia es un poder concurrente de la nación y de las provincias. En tal sentido, los arts. nº 5 y 23 de la CN establecen que cada provincia dictará para sí una constitución de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la ley suprema «que asegure su administración de justicia». Eligen sus propios funcionarios y jueces sin la intervención del Gobierno Federal. Concordantemente, el art. nº 31 de la CN dispone que ella misma, las leyes que en su consecuencia se dicten por el Congreso y los tratados con potencias extranjeras son la ley Suprema de la nación, y las autoridades de cada provincia están obligadas a conformarse a ella, no obstante, cualquier disposición en contrario que contengan las leyes o constituciones provinciales.

Corresponde al Poder Judicial de cada provincia la administración de justicia ordinaria, dentro del territorio provincial, aplicando los códigos mencionados en el art. nº 75, inciso 12 de la CN: Civil, Comercial, Penal, de Minería y del Trabajo y Seguridad Social, según que las cosas o personas cayesen bajo sus respectivas jurisdicciones.

En cuanto a la justicia nacional, el art. nº 16 de la CN establece que corresponde a la Corte Suprema y a los tribunales inferiores de la nación el conocimiento y la decisión de todas las causas que versen sobre puntos restringidos por la CN y por las leyes de la nación, con la reserva de lo que corresponde a las jurisdicciones provinciales. En estos casos, según el art. nº 117 de la CN, la Corte Suprema ejerce su jurisdicción por apelación. Esta forma de organizar el poder judicial reconoce la heterogeneidad de tradiciones regionales y la diversidad de las culturas de cada provincia, que corresponden a historias de construcción diferente y que marcan las configuraciones locales. Es necesario describir qué formas particulares asumen en la localidad los proceso que se estudien, a fin de interpretar su sentido específico en determinado contexto (Rockwell, 2009). Es por ello por lo que la territorialidad, historia e idiosincrasia de cada provincia argentina le confieren a su Poder Judicial características distintivas y únicas, lo cual lleva a que en el marco de este trabajo se hable de los Poderes Judiciales en lugar del Poder Judicial como un meta-organismo con características homogéneas. Tal como se mencionó en capítulo I, para la elección de los casos de estudio además de que hubieran sido capaces de implementar ciertas innovaciones a nivel provincial, se buscó que tuvieran diferente grado de alternancia partidaria en su gobierno ejecutivo y legislativo. Esta alternancia de partidos políticos con diferentes orientaciones ideológicas o bien, sin alternancia de partidos, pero con alternancia de personas en el gobierno tendrá especial relevancia a la hora de analizar la continuidad del proceso de innovación como política pública y en la toma de decisiones en las tres fases que se describieron en el capítulo IV.

A continuación, se describen los tres casos de estudio.

6.5 Caso de estudio del Poder Judicial de Mendoza

La Provincia de Mendoza se ubica en el centro oeste de la República Argentina, al pie del Cerro Aconcagua, el pico más alto de la Cordillera de Los Andes, al suroeste de la región del Nuevo Cuyo. Tiene una superficie de 148.827 km^2, una población de 1.738.929[23] habitantes, con una densidad de población de 11,7 hab/km^2. Se encuentra dividida en 18 departamentos: Capital, General Alvear, Godoy Cruz, Guaymallén, Junín, La Paz, Las Heras, Lavalle, Luján de Cuyo, Maipú, Malargüe, Rivadavia, San Carlos, General San Martín, San Rafael, Santa Rosa, Tunuyán y Tupungato.

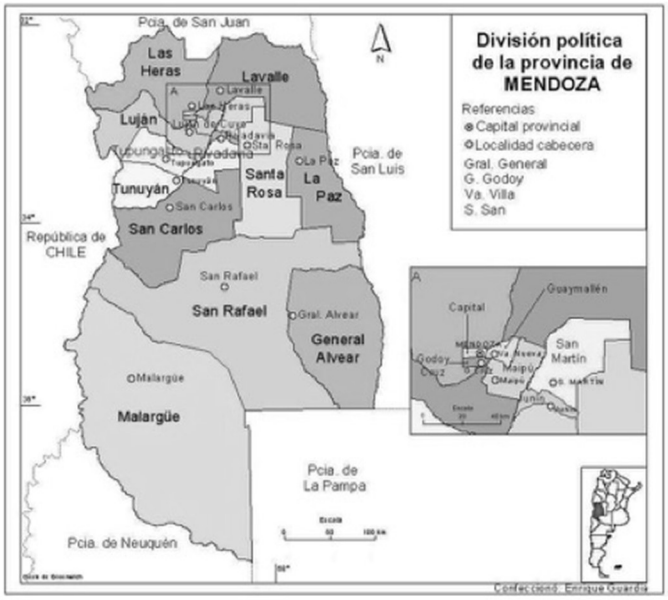


Figura 27. Mapa de división política de la Pcia. de Mendoza-Argentina

Tomado de Guardia (2012).

El Poder Ejecutivo provincial es desempeñado por un gobernador y un vicegobernador que duraran en su cargo cuatro años sin posibilidad de reelección en el periodo siguiente al de su ejercicio según art. 111, 112, 114 y 115 (Constitución Provincial de Mendoza, 1916).

De acuerdo con el art. 64 el Poder Legislativo de la provincia será ejercido por dos Cámaras: una de diputados y otra de senadores, elegidos de formar directa por secciones electorales de acuerdo con la CP y la ley electoral. Según el art. 60 los diputados durarán en su

[23] Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010. Instituto Geográfico Nacional (IGN).

representación cuatro años, son reelegibles, renovándose la Cámara por mitades cada 2 años. Y, según el art. 78 los senadores durarán cuatro años en el ejercicio de sus funciones y son reelegibles, y, la Cámara se renovará por mitades cada dos años.

El poder judicial de la Provincia de Mendoza se encuentra conformado por una Suprema Corte con siete integrantes[24] con una competencia territorial que se divide en cuatro circunscripciones judiciales compuestas de acuerdo con la ley orgánica de tribunales (Ley nº 552, 1910) y sus modificaciones posteriores.

El poder judicial de la Provincia será ejercido por la Suprema Corte de Justicia a los efectos de la administración, superintendencia y demás atribuciones que por esta ley se le adscriben, sin perjuicio de las facultades propias del Ministerio Público que se delegarán en el Procurador General, de acuerdo con la Constitución Provincial y las disposiciones de la Ley Orgánica de Ministerio Público. Será, además, ejercido por Cámaras de Apelaciones, Jueces de la Primera Instancia en lo Civil y Minas, en lo Comercial, Criminal, Correccional y Jueces de Paz y de Cuartel. Intervienen también en la administración de justicia, además del Procurador General, los Fiscales Adjuntos, los Fiscales de Cámara, los Agentes Fiscales, los Defensores de Pobres y Ausentes, los Defensores en lo Penal de Menores, los Asesores de Menores e Incapaces, los Abogados Oficiales de Querellantes Particulares, los Ayudantes Fiscales y los Co-Defensores. Intervienen también en los juicios, los Abogados, Notarios o Escribanos de Registro, Escribanos Secretarios, Oficiales de Justicia, Procuradores, Peritos, Agrimensores, Martilleros y Depositarios (Ley nº 552, 1910).

Además de las funciones jurisdiccionales y de representación, la Suprema Corte de Justicia, según el art. nº 13, ejercerá la Superintendencia de la Administración de Justicia[25], sin perjuicio de la delegación que se hiciere en el Procurador General de las facultades propias del Ministerio Público, de acuerdo con la Constitución Provincial y las disposiciones de la Ley Orgánica de Ministerio Público (Ley nº 552, 1910).

El Poder Judicial de Mendoza, entre los años 2003 al 2010, avanzó en numerosas reformas que pretendieron ser la expresión de una política pública de «Compromiso con la

[24] Art. 4. La Suprema Corte de Justicia residirá en la Capital de la Provincia y se compondrá de un presidente y dos vocales por lo menos, pudiendo el número llegar hasta cuatro, como máximo, cuando el Poder Ejecutivo lo crea oportuno, y de un Procurador General. Su tratamiento será de Excelentísima Corte de Justicia (Ley nº 552, 1910).

[25] El organigrama con el despliegue de funciones se encuentra disponible en http://www.jus.mendoza.gov.ar/estructura-funcional.

Justicia» que reflejaba la decisión del Superior Tribunal de Mendoza de avanzar en problemáticas de acceso, gestión, mejora continua, informática, litigiosidad, etc. En este sentido, Quiroga Nanclares (2017a) menciona que se realizaron reformas aisladas en la dirección correcta, pero no se alcanzaron los resultados esperados, y que como resultado de ello durante los años 2007 y 2008, a partir de un análisis crítico del Poder Judicial de Mendoza, se trabajó en cómo atacar las distintas problemáticas expresadas por los actores del sistema judicial, en ejes no taxativos como: a) baja credibilidad, b) litigiosidad creciente, c) baja tasa de resolución, d) innovación e implementación de soluciones alternativas.

Se suman a estas reformas la incorporación de la regulación de los procesos para pequeñas causas (Acordada nº 28586, 2017) y Amicus Curiae (Rauek de Yanzón, 2012).

Luego de numerosas acciones como capacitación, publicación por Internet de las resoluciones judiciales, autoevaluaciones de los distintos juzgados, pruebas piloto de implementación de gestión de calidad en juzgados civiles y cámaras del trabajo, implementación del nuevo Código Procesal Penal, etc., que no evidenciaban resultados positivos globales se comenzó con el diseño de una propuesta superadora, integral y sistémica. Esta propuesta como visión institucional de la Suprema Corte debía permitir la transición hacia la oralidad en los procesos, la despapelización de la justicia, el empleo del expediente virtual y la incorporación de un mayor número de decisores (jueces) con el objeto de desvincular de lo administrativo al juez y concentrarlo exclusivamente a la resolución de las causas, lo que exigía nuevas formas de trabajo, nuevos roles y nuevas funciones. Este proyecto involucró un apalancamiento de infraestructura, tecnología y modelo procesal[26].

6.5.1 Innovación organizacional: Juzgados de Gestión Asociada

A partir de un diagnóstico de que la estructura organizacional tradicional de un tribunal civil y comercial, con un juez a cargo de temas administrativos y jurisdiccionales y un equipo de funcionarios y empleados que ejecutan sus decisiones, resulta obsoleta para dar las respuestas que la sociedad demanda aparece como modelo mucho más funcional la denominada oficina judicial común. Este modelo que fue desarrollado a finales de los años 80 está operativo desde 1995 en Colombia en la Oficina judicial de Itagüi (CEJA, 2002), por los últimos 15 años en Chile en materia penal y laboral, y en Uruguay en materia de oralidad no penal (Quiroga Nanclares, 2017a).

De manera sucinta, se trata de asociar varios Juzgados individuales en una única dependencia denominada Tribunal de Gestión Asociada (GeJuAs), con varios jueces a los cuales

[26] Más datos sobre la justificación del proyecto se encuentran disponibles en http://www.saij.gob.ar/docs-f/ediciones/libros/Cambio_organizacional_gestion_oral_proceso_civil.pdf.

se los dota de una estructura mínima necesaria para la función decisoria, creándose varias unidades de servicios comunes que sirven a dichos jueces a cargo de un administrador profesional, tal como sucede en los sistemas penales acusatorios.

La experiencia inicial consistió en un plan piloto aplicado a cuatro juzgados civiles a través de cinco lineamientos generales: revisión y reingeniería de procesos, oralidad, concentración y simplificación de actos procesales, división entre la tarea decisional y administrativa, repensando las oficinas judiciales como funciones, a la luz de nuevas tecnologías y nuevos roles, seguimiento, evaluación y mejora permanente de las actividades realizadas, y desarrollo de un sistema de gestión administrativa que contemple los ítems anteriores.

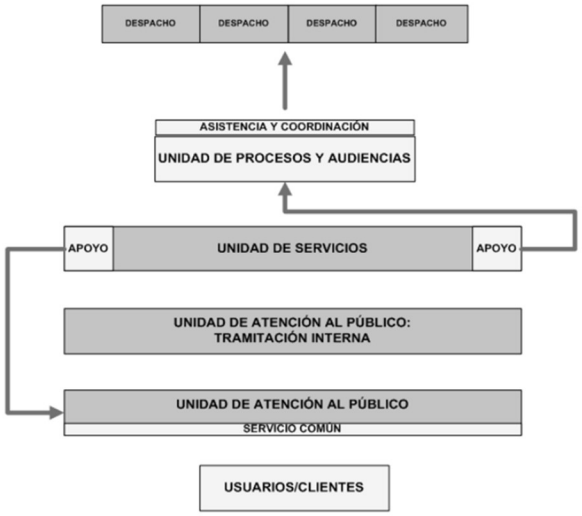


Figura 28. Gestión Judicial Asociada. Esquema del modelo de oficina judicial

Adaptado de Quiroga Nanclares (2017)

También fue necesario que los administradores de tribunal o los secretarios de gestión incorporasen técnicas de gestión, en vistas de solucionar problemas de congestión y determinar motivos de demora judicial. Es posible decir que en la actualidad cada unidad u oficina judicial tiene: un tribunal pluripersonal (actualmente conformado por varios jueces; puede llegar a ocho con los mismos recursos), un secretario de gestión, una secretaria de procesos y audiencia, una unidad de servicios y una unidad de atención al público.

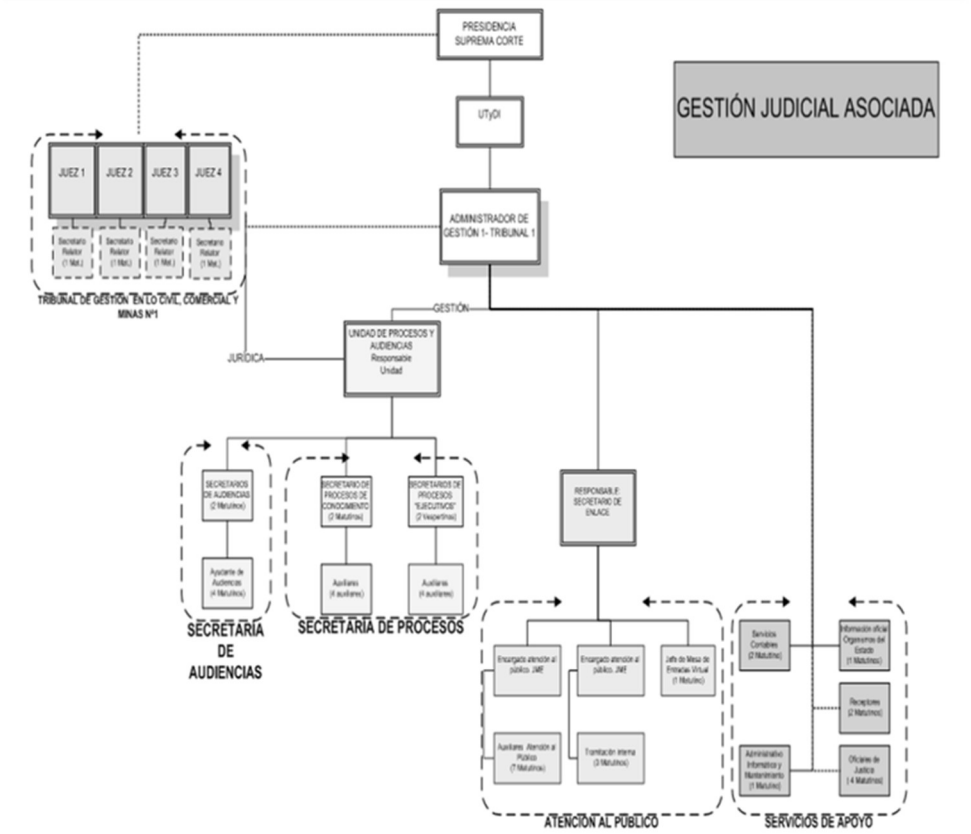


Figura 29. Organigrama del Tribunal de Gestión Asociada Nº 1

Tomado de Tribunal de Gestión Asociada N° 1, en lo civil, comercial y minas del Poder Judicial de Mendoza (s.f.)

La implementación se inició el 1 de agosto del año 2008 con el primer tribunal de gestión asociada, con cuatro jueces, y un administrador del tribunal. Para esto se debió adecuar cada uno de los procesos internos, unificarlos, capacitar al personal del Tribunal e implementar dichos procesos. La necesidad de dar un nuevo orden a los circuitos de trabajo guarda del expediente y documentación exigió de un esfuerzo colectivo. Sumado a esto, se digitalizó toda la documentación existente de los tribunales de origen y de las causas en trámite, que fue devuelta a los profesionales, previa intimación o cuando concurrían a las audiencias. A los peritos se les entregaba digitalizado el expediente para que pudiesen trabajar en simultáneo y no acumular tiempos muertos al proceso. Los magistrados unificaron más de 60 criterios y estandarizaron los proveídos para generar reglas claras para los abogados y los funcionarios del tribunal. La tasa de resolución de los magistrados mejoró sustancialmente, así como la reducción de sus tiempos para dictar una sentencia. Se designó un quinto juez en el tribunal, sin mayor estructura, y se hizo una nueva distribución de causas para compensar la carga de trabajo (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2019a; Quiroga Nanclares, 2017b).

En este marco, también se avanzó en un proceso de certificación de Normas ISO. Paralelamente, la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza, avanzaba en la

implementación del Segundo Tribunal de Gestión Asociado en el año 2010 y en el edificio de la 3ra circunscripción judicial, sobre la base del modelo de mesa de entradas y secretarías comunes. En forma simultánea, este Tribunal –el GeJuAs nº 1– fue designado como piloto para el proyecto de modernización de la Justicia, que consistía en la implementación de un nuevo software, IURIX.

Como resultado, Games Elizondo indicó que «en el GEJUAS nº 1 trabajan sesenta personas contando los siete jueces que lo componen. La gestión administrativa del Tribunal se encuentra a cargo de un administrador profesional de quien dependen los funcionarios y los jueces contamos con un prosecretario o relator que trabaja con nosotros en temas jurisdiccionales».

La economía de escala que brinda una oficina común permite simultáneamente aumentar y mejorar el servicio al usuario, sin necesidad de mayores erogaciones presupuestarias en aumentar la planta de funcionarios y empleados. En conclusión, la separación de las funciones jurisdiccionales y las administrativas permite que los jueces se centren en el conflicto, conozcan y escuchen a las partes en las audiencias, intenten lograr un acuerdo de partes y, en caso de no lograrlo, dicten la sentencia correspondiente.

6.5.2 Oralidad civil efectiva en Mendoza

El proyecto de Gestión Judicial Asociada además de definir cómo debía ser la oficina judicial, concebía desde su origen avanzar sobre el modelo procesal oral, lo que la Suprema Corte pretende desarrollar –y, aún más, profundizar– con el anteproyecto de reforma del Código Procesal Civil de Mendoza, que se da a la luz del proyecto de oralidad impulsado por Justicia 2020 (Quiroga Nanclares, 2017a).

La oralidad exige al juez una labor individual e individualizada, atención constante y dirección judicial eficaz (Suprema Corte de Mendoza, 2008). Todos ellos, principios procesales que da el Código Modelo Iberoamericano que se está imponiendo en la región.

A su vez, Games Elizondo (2019) señala que la oralidad efectiva es el complemento y justificativo más fuerte para trabajar en la gestión judicial asociada. Para el en la oralidad efectiva el juez tiene que estar en la audiencia y esto mejora los niveles de conciliación que implica menos funciones para todo el GeJuAs, al no continuar el proceso y llegar a una sentencia definitiva. Finalmente, al ser consultado sobre la gestión de la prueba en la oralidad efectiva instalada con apoyo del Programa Justicia 2020, dijo que en Mendoza ello se asentó sobre tres bases: el impulso compartido del proceso; la cogestión de la prueba; y plazos prefijados para la producción de la prueba. Según Games Elizondo la pericia es fundamental, sin la pericia o una pericia de mala calidad, las decisiones que toman los jueces son de mala calidad. En mi caso, el 100 % de las pruebas periciales se realizaron en tiempo para la audiencia gracias a un trabajo de gestión

muy fuerte realizado para lograr el cumplimiento del plazo prestablecido» (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2019a).

6.5.3 Unidades especializadas: UTyDI y Dirección de informática

Dentro de los órganos que ejercen las funciones no jurisdiccionales se hará una descripción de dos organismos que se encuentran fuertemente ligados a varias de las innovaciones más relevantes que se consolidaron durante el período en estudio, que son la Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional (UTyDI) y la Dirección de informática.

En el primer caso, la UTyDI dependiente de la Suprema Corte de Justicia de Mendoza fue creada en 2007 (Ac. 20237) con el objetivo de implementar, coordinar y gestionar proyectos de desarrollo y modernización del Poder Judicial de Mendoza (PJM). En ese momento sus coordinadores fueron el Lic. Héctor Herrero (Coordinador y Administrador) y Esc. Carlos Quiroga (Coordinador de Gestión y proyectos), quienes la organizaron bajo el lema: «Trabajamos por el cambio, para la mejora de todos». Sumado al proyecto de la gestión asociada, la UTyDI tuvo un rol protagónico junto a la Dirección de Informática en la Implementación del sistema informático IURIX. Esta implementación requirió la organización de reuniones con las partes técnicas, así como la realización de talleres de relevamiento y participación con los futuros usuarios del sistema (Poder Judicial Mendoza, 2013). De acuerdo con la página oficial del organismo ya se encuentra implementada la Meed (mesa de entrada de escritos digitales) y varias otras cuestiones referidas a la e-justicia.

En 2017, la UTyDI pasó a conformar dos secretarías, la Secretaría de Gestión y Control del Poder Judicial y la Secretaría de Modernización del Poder Judicial, esta última con la función de modernizar el fuero penal (Acordada nº 28533, 2017). Varias de las innovaciones implementadas por el equipo de esta oficina están incluidas en la ley de «Transformación de la Justicia Penal de la Provincia de Mendoza» en cumplimiento de su artículo 23 (Ley nº 9040, 2018), «Juicios por Jurados Populares» (Ley nº 9106, 2018) y del «Código de Contravenciones para la Provincia de Mendoza» (Ley nº 9099, 2018). A modo de resumen, se podría decir que, hasta el momento, la implementación se realizó en cinco etapas que se detallan a continuación.

La primera etapa «de implementación de la Ley nº 9040» (desde el 14/2/2018 hasta el 31/7/2018) en la que se producen los cambios sustantivos de cara a la implementación de la que abarca tanto la infraestructura edilicia, las formas de trabajo, la división de funciones administrativas de las jurisdiccionales, la conformación del colegio de jueces de los Juzgados y Tribunales Colegiados en toda la Provincia y en un plazo no mayor a cuatro meses. En la segunda etapa «de implementación de la ley del Fuero Penal Colegiado» (desde el día 1/8/2018 hasta el 30/11/2018) se produjo la consolidación de los cambios implementados en la primera etapa, incrementándose la realización de audiencias, en los pedidos de la tramitación de cuestiones

incidentales y de fondo de cada uno de los procesos penales. No solamente aumentó la efectividad de audiencias realizadas por magistrados en turnos matutino y vespertino, sino que disminuyeron considerablemente los números relativos a las audiencias fracasadas por distintos motivos. En la tercera etapa de «evaluación de la implementación del sistema y los ajustes de su ejecución» (desde el 1/12/2018 al 31/5/2019) se continua con la evaluación del sistema y ajuste en su ejecución de cara a la consolidación definitiva del sistema, sobre la base de la reorganización de personal a través de una nueva matriz laboral y sistemas informáticos proyectados para el 2020, para adecuarlo al traslado del nuevo Polo Judicial.

En la cuarta etapa (desde el 1/06/2019 al 30/11/2019) se continua con la evaluación del sistema y ajuste en su ejecución de cara a su consolidación definitiva, sobre la base de la reorganización de personal a través de una nueva matriz laboral, estandarización de los procesos de trabajo y sistemas informáticos proyectados para el 2020, para adecuarlo al traslado del nuevo Polo Judicial. Por último, en la quinta etapa «consolidación y finalización» (desde 01/12/2019 a 30/06/2020) se puede verificar la eficacia de las acciones tomadas en las etapas anteriores en cuanto a la implementación de audiencias y sus resultados (p. ej. tasa de celebración de audiencias y motivos de la no celebración) aún durante la pandemia causada por SARS-CoV-2 y restricciones de circulación que se plantearon a raíz de la pandemia (disponibles ver en el quinto informe de seguimiento[27]). Se suspendió la implementación del sistema IURIX para el fuero penal (idea inicial) y este fue reemplazado por un sistema nativo del Poder Judicial de Mendoza que se encuentra en etapa de prueba piloto. Se finalizaron en un 99 % las obras planificadas para el Polo Judicial Penal. Estas se detuvieron en marzo de 2020 debido a la pandemia. El edificio fue cedido al Ministerio de Salud para ser utilizado como centro COVID. En 2019 se certificaron bajo la norma ISO 9001:2015 los siguientes procesos: «Recepción, registración, realización y comunicación del resultado de las audiencias del Fuero Penal Colegiado de la Suprema Corte de Justicia, celebradas en el edificio n°1, de la Primera Circunscripción Judicial» (Comisión de implementación, seguimiento y mejora del sistema de gestión de audiencias, 2018, 2019, 2020).

La Dirección de informática tiene como misión la provisión de servicios e infraestructura de información a todas las oficinas y tribunales del Poder Judicial de Mendoza para que el desarrollo de sus tareas sea cada vez más eficiente. Fue creada mediante la acordada nº 13581 del 7 de julio de 1994 de la Suprema Corte, bajo la denominación de «Dirección de Informática Jurídica» juntamente con el Departamento de «Informática Documental» y el Departamento de «Informática de Gestión». Desde 2018 el Poder Judicial de Mendoza ha implementado el uso de

[27]El reporte se encuentra disponible en:
http://www.jus.mendoza.gov.ar/documents/10184/0/Quinto+Informe+Implementaci%C3%B3n+Ley+9040/0fe618d9-3a6a-4010-b5b2-186ee4850d14?version=1.1

una red de equipos de vanguardia para establecer videoconferencias en todas sus circunscripciones judiciales, además de contar con un auditorio especialmente acondicionado en el edificio central (con capacidad para 80 personas). El mayor impacto se refleja en los fueros Penal y de Familia en los que se incrementó la oralidad en las audiencias, se redujeron los gastos en los traslados de procesados y dio una mayor celeridad en la protección de los derechos de los menores. También se ha utilizado en instancias de capacitaciones para el personal judicial.

6.5.4 Políticas públicas en resultados

Algunos resultados asociados con las políticas judiciales que reflejan las mejoras realizadas en este Poder fueron mencionados por el Presidente de la Suprema Corte de Mendoza, Dr. Nanclares, en su discurso de inicio de año judicial (2019-2020) (biencuyano, 2020), en el que compartió algunos datos relevantes:

- Con el laboratorio de genética se resolvieron 465 causas en el último año. Desde el 2016 se ha reducido los delitos en materia de homicidios, la tasa de resolución alcanzó el 106 % en todo el Poder Judicial.
- En el fuero laboral también se realizaron importantes reducciones en la duración del proceso con acciones concretas. Se redujeron los plazos de los procesos civiles, teniendo una tasa de satisfacción del 95 % de los usuarios y abogados. En materia penal juvenil, se realizaron 5.700 audiencias y se realizó un relevamiento integral del funcionamiento del fuero.
- En el fuero de pequeñas causas, donde la gente que no tenía acceso a la justicia por los pequeños reclamos hoy tiene la posibilidad de hacerlo, existe una satisfacción del 97 % de la gente que lo utilizó.
- En la Dirección de la Mujer se atendieron 2145 casos. Además, se han hecho cargo de la capacitación de la ley n° 27499, 2019 conocida como Ley Micaela.
- El móvil de información judicial recorrió 20.000 kilómetros en toda la provincia para llevar asesoramiento legal gratuito a la comunidad con un lenguaje accesible.

Nanclares atribuyó estos resultados a las modificaciones de los códigos y de las leyes, al control del ausentismo gracias a un convenio con la OSEP (Obra Social de los Empleados Públicos)[28], y a la implementación de la oralidad en el 100 % de las causas. También se refirió

[28] Los convenios se encuentran disponibles en http://www.jus.mendoza.gov.ar/web/administracion-general/convenios?p_p_id=20&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_20_struts_action=%2Fdocument_library%2Fview&_20_folderId=936927

al polo judicial como una obra magnífica, que se concluyó en 2021 (Prensa Gobierno de Mendoza, 2021) . Y, en cuanto a los 12 ejes en los que trabajaron durante el 2020 Nanclares mencionó: Justicia digital, información y comunicación, reorganización administrativa y jurisdiccional, políticas de igualdad de género, lenguaje claro, oralidad, control de gestión y evaluación de desempeño del sistema judicial, derechos humanos y accesos a la justicia, relaciones externas, métodos alternativos de resolución de conflictos, optimización de edificios y sustentabilidad.

6.6 Caso de estudio del Poder Judicial de San Luis

La provincia de San Luis se ubica en el oeste de la República Argentina, al sureste de la región del Nuevo Cuyo. Tiene una superficie de 76.748 km^2, una población de 432.310 habitantes[29], con una densidad de población de 5,6 hab/km^2; se encuentra dividida en nueve departamentos: Juan Martín de Pueyrredón, Pedernera, Gobernador Vicente Dupuy, Coronel Juan Pascual Pringles, Belgrano, Ayacucho, Chacabuco, Junín y San Martín.

[29] Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010. Instituto Geográfico Nacional (IGN).

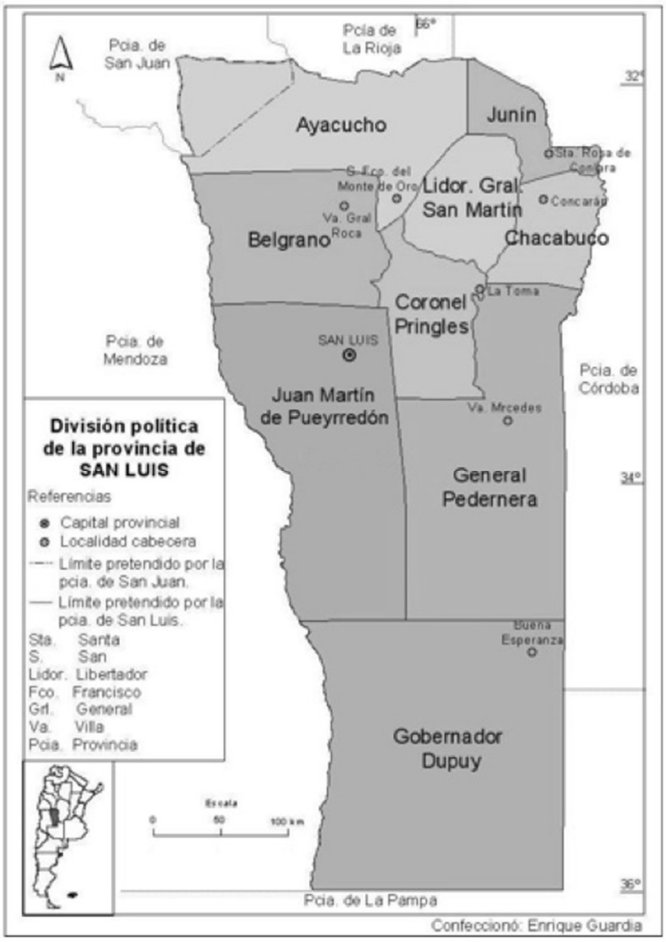


Figura 30. División política y límites de la provincia de San Luis

Adaptado de Guardia (2012)

Según los arts. 145 y 147 de la CP el Poder Ejecutivo de la Provincia es ejercido por un gobernador y en su defecto por un vicegobernador, elegido de la manera prescripta en este capítulo y según las condiciones que se establecen. Estos duran en sus funciones el término de cuatro años y podrán ser reelegidos o sucederse recíprocamente por un solo período consecutivo. Si han sido reelectos o se han sucedido recíprocamente no podrán ser elegidos para ninguno de estos cargos, sino con el intervalo de un período. Según el art. 158 de la CP, el despacho de los negocios administrativos de la provincia estará a cargo de ministros, cuyo número, rango y funciones es determinado por una ley especial, a iniciativa del Poder Ejecutivo (Constitución de la provincia de San Luis, 1987).

A su vez, los arts. 101, 103, 109 y 111 de la CP indican que la Legislatura está compuesta por una Cámara de Diputados y otra de Senadores. Ejerce el Poder Legislativo mediante leyes, controla las gestiones del Poder Ejecutivo y hace efectiva las responsabilidades políticas de los

altos funcionarios de la Provincia. Los diputados duran cuatro años en sus funciones pudiendo ser reelectos. La Cámara de Diputados se renueva por mitad cada dos años y, las elecciones pertinentes se hacen de modo que cada departamento elija simultáneamente todos sus representantes. Sumando a esto, el Senado se integra con un Senador por cada departamento de la Provincia elegido directamente en cada uno de ellos, por simple pluralidad de sufragios. Los senadores duran cuatro años en sus funciones pudiendo ser reelectos. La Cámara de Senadores se renueva por mitad cada dos años. El senador suplente que se incorpore en reemplazo de un titular completa el término del mandato de éste (Constitución de la provincia de San Luis, 1987).

El Poder Judicial de San Luis se encuentra conformado por un Tribunal superior con un presidente y cuatro ministros. Para los fines de la competencia territorial, la Provincia se divide en tres circunscripciones Judiciales compuestas de acuerdo con la Ley de Tribunales (Ley n.º IV-0086-2004, 2004).

6.6.1 Innovación tecnológica: La autopista de la información

Actualmente, la justicia puntana tiene toda su estructura orgánica y su actividad volcada en sistemas de gestión informática, sin respaldo en papel, salvo para los actos de citación de terceros extraños al proceso y el diligenciamiento de prueba informativa dirigida a sujetos que no tengan su actividad digitalizada. La experiencia del Poder Judicial de San Luis en la incorporación de las tecnologías de la información a la administración y a la prestación concreta del servicio de justicia le confiere el lugar de pionero.

Este proceso despapelizador culminó en marzo de 2017 con el servicio de justicia trabajando con el expediente electrónico, firmado digitalmente y sin respaldo en papel. Del colectivo de organismos que ya no trabajan con soporte de papel más que en determinados actos específicos (ver por ej.: cédulas a personas extrañas al proceso, oficios a entidades privadas que no acepten el trámite electrónico), hay tres juzgados de distintos fueros que han certificado normas ISO 9001 hace ya más de un año, y otros seis están en camino de la certificación. El proyecto contó con cuatro pilares: uno político, uno tecnológico, uno normativo y uno humano.

En lo que al político se refiere, en el año 2005 el gobierno provincial elaboró el Proyecto San Luis Digital, pensado a 20 años, con una multiplicidad de actividades de diversa índole involucradas, que es la clara demostración de que la tecnología informática y de las comunicaciones fue adoptada en San Luis como una política de Estado. En 2011, por enmienda constitucional, San Luis declaró el acceso a Internet como un derecho humano de los sanluiseños. Los ciudadanos de San Luis cuentan con una cédula de identidad electrónica que les permite firmar digitalmente, acceder a los múltiples servicios del portal del gobierno, portar su historia clínica, sus antecedentes y algunos servicios más.

Aseguraron la interoperabilidad entre los sistemas de los tres poderes de la provincia, de esta manera, todas las comunicaciones con los registros públicos provinciales, con organismos descentralizados y con la administración central se ejecutan mediante el tráfico directo de expedientes y actuaciones entre los sistemas informáticos de ambos poderes del Estado. En este sentido, cabe destacar la importancia de la Autopista de la Información (AUI).

Este camino del Poder Judicial puntano hacia la incorporación de tecnologías empezó en 1994 con el primer sistema de gestión llamado CONJUS, de prestaciones básicas, que sirvieron de inicio en la toma de conciencia de las ventajas del registro informático de datos. Su uso se mantuvo con avances y mejoras hasta que a fines del 2001 el Poder Judicial se incorpora a la autopista. Este proyecto tiene sus bases en el modelo canadiense. La instalación del primer nodo de Justicia se dio en 2002. Posteriormente, la AUI deja su carácter exclusivamente gubernamental y se decide que la conectividad llegaría a los ciudadanos de las poblaciones con más de 50 habitantes. La AUI cuenta con un data center de alta disponibilidad, que incluye una sala cofre en la que se gestiona la firma digital de todos los ciudadanos, de todos los profesionales colegiados, de las empresas proveedoras del Estado, y de los agentes del espectro público de los tres poderes del Estado.

Debido a los cambios que se estaban realizando y para achicar la brecha digital y que más personas pudieran utilizar los sistemas alcanzados por la AUI, en la provincia de San Luis crearon escuelas digitales, programas educativos para las diferentes edades como abuelos en la red y chicos en la red, que han posibilitado la penetración de la tecnología en la población.

6.6.2 Unidades especializadas: Secretaría de Informática Judicial

La Secretaría de informática ha jugado un rol preponderante desde su formación; es la responsable de planificar e implementar el proyecto de Justicia Digital. También tiene por tareas principales mantener la comunicación permanente con las oficinas de tecnología del resto de la provincia, organizar capacitaciones a los usuarios de sus servicios y mantener contacto con las instituciones educativas del ámbito tecnológico, así como planificar los métodos necesarios para asegurar el correcto uso de las plataformas que diseña.

La secretaría está organizada, según las funciones que desempeña, en: subsecretaría de administración, subsecretaría de tecnología y las Unidades de Logística y Gestión II y III (ULG). A su vez la subsecretaría de tecnología se encuentra dividida en: el departamento de desarrollo de sistemas, el departamento de gestión judicial, el departamento de base de datos, el departamento de infraestructura y el departamento de seguridad (Acuerdo n° 550, 2019). En cada uno de los cargos se desempeñan personas altamente capacitadas en temas específicos para la función. Tanto el organigrama como las acciones realizadas se encuentran en la página del

organismo y son de acceso libre[30].

6.6.3 Oralidad civil efectiva en San Luis

Con la AUI implementada y con la despapelización finalizada como base, el Poder Judicial de San Luis comenzó la inmersión en el Proyecto de Generalización de la Oralidad Efectiva en los procesos de Conocimiento Civiles y Comerciales.

Este proyecto se inició en 2017 con la firma de un convenio marco de colaboración con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación que aportó los fondos para adquirir los equipos de videograbación de las audiencias de prueba en materia civil y la capacitación del personal involucrado (Uría, 2017).

En materia normativa, el Código Procesal Civil de San Luis (CPCSL) establece algunas cuestiones que son claves para la implementación de la oralidad civil en la provincia. En su art. 360 establece la audiencia de apertura a prueba a la que deben concurrir las partes con sus letrados y el propio juez, quien debe asumir un rol proactivo para buscar una conciliación entre las partes. El sistema de oralidad propuesto promueve la transparencia de los procesos judiciales: permite tanto la participación de las partes, bajo la dirección del juez, como la posibilidad del acceso remoto al expediente digital; mejora el servicio, reduce los plazos de duración de los procesos (arts. 360 y 360 bis del CPCSL), acerca al ciudadano a la justicia y facilita la tarea de los jueces en el objetivo de llegar a la decisión que pone fin al conflicto (Uría, 2017).

Para asegurar la implementación se definió un protocolo de oralidad para los procesos de conocimiento a partir de junio de 2017 y se publicaron algunos modelos de decretos judiciales de uso frecuente (Dirección de Prensa y Comunicación Institucional del Poder Judicial de San Luis, 2017; Uccello de Melino, 2017).

Como resultado preliminar, luego de tres meses y medio de iniciada la implementación (de 1/6/2017 a 15 de septiembre de 2017) en los 9 juzgados de San Luis, se celebraron 88 audiencias preliminares y 7 audiencias videograbadas de vista de causa en las que se concentran y llevan adelante importantes pruebas como declaraciones de las partes, testigos y peritos. La satisfacción por el servicio prestado arrojó resultados mayores al 90 % para los usuarios y superior al 80 % para los abogados (Corral, 2017).

Luego de 19 meses de operación en 9 juzgados se consiguió una tasa de celebración mayor al 90 %, una tasa de conciliación de 38,7 % y la satisfacción por el servicio prestado, tanto en usuarios como en abogados, superó el 90 % (Chayer & Alfandari, 2019).

---

[30] disponible en https://www.justiciasanluis.gov.ar/informatica/index.php/2016/10/05/resenas-de-actividades/

6.7 Caso de estudio del Poder Judicial de Tucumán

La provincia de Tucumán se ubica en el noroeste de la República Argentina, al sureste de la región del Norte Grande Argentino. Tiene una superficie de 22.524 km^2, una población de 1.448.200 habitantes[31], con una densidad de población de 64,3 hab/km^2 que se encuentra dividida en 17 departamentos: Burruyacú, Capital, Chicligasta, Cruz Alta, Famaillá, Graneros, Juan Bautista Alberdi, La Cocha, Leales, Lules, Monteros, Río Chico, Simoca, Tafí del Valle, Tafí Viejo, Trancas y Yerba Buena.



Figura 31. División política y límites de la provincia de Tucumán

Tomado de Gobierno de Provincia de Tucumán (s/f)

Según los art. 86 y 90 de la CP, el Poder Ejecutivo de la Provincia será ejercido por un ciudadano con el título de gobernador y en las mismas elecciones se elegirá un vicegobernador quien será el reemplazante natural. Estos duran cuatro años en sus funciones y podrán ser reelectos por un período consecutivo. El vicegobernador, aun cuando hubiese completado dos períodos consecutivos como tal, podrá presentarse y ser elegido gobernador y ser reelecto por

[31] INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010. Instituto Geográfico Nacional (IGN).

un período consecutivo. Si el gobernador ha sido reelecto para un segundo período consecutivo no puede ser elegido nuevamente, sino con el intervalo de un período. Lo mismo resulta de aplicación para el cargo de vicegobernador. A su vez, según los art. 44 y 45 de la CP, el Poder Legislativo será ejercido por un cuerpo denominado Legislatura compuesto de cuarenta y nueve ciudadanos elegidos directamente por el pueblo de la provincia. Corresponderán diecinueve legisladores por la Sección I, doce legisladores por la Sección II, y dieciocho legisladores por la Sección III. Los legisladores durarán cuatro años y podrán ser reelegidos por un nuevo período consecutivo. No podrán ser elegidos nuevamente sino con un intervalo de un período (Constitución de la provincia de Tucumán, 2006).

El Poder Judicial de Tucumán es ejercido por la Corte Suprema de Justicia de Tucumán (CSJT - Excma. Corte[32]), los tribunales de segunda instancia y por juzgados de primera instancia. De acuerdo con las materias que se tramitan se divide en penal y no penal.

Las materias que se tramitan en lo no penal se pueden ver en la Figura 32 junto con los tipos de juzgados para la diferentes instancias.

[32] La Excma. Corte está conformada por cinco jueces: un presidente, un vocal decano y tres vocales más un ministro fiscal, todos designados por el Poder Ejecutivo con acuerdo de una mayoría calificada de la Legislatura, de conformidad con la Constitución Provincial. Esta corte preside y representa al Poder Judicial de la provincia.

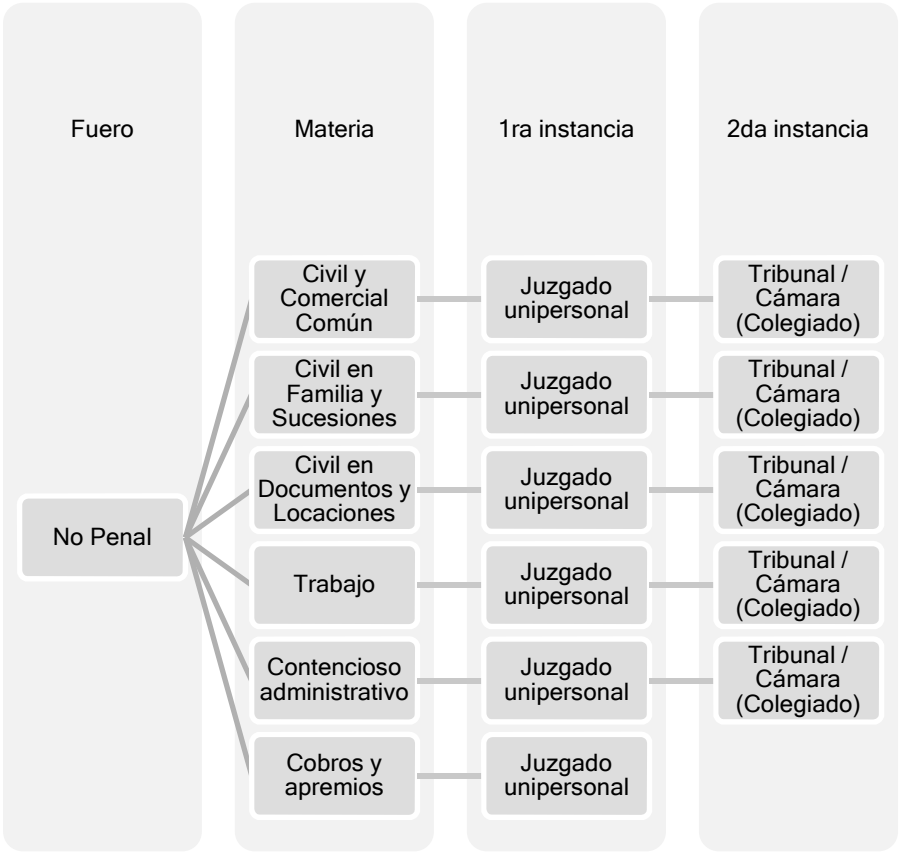


Figura 32. Organización del Fuero No Penal del Poder Judicial de Tucumán

Elaboración propia basado en Hernández (2021)

Debido a que este poder judicial se encuentra en medio del proceso de implementación progresiva del sistema adversarial, en el fuero penal coexisten tres sistemas: el sistema mixto, el sistema conclusional y el sistema adversarial. Todos ellos con diferencias en la conformación de los juzgados de primera y segunda instancia. Así como de las materias que se tramitan. Estas diferencias se aprecian en la Tabla 16.

Tabla 16. Organización del fuero penal del Poder Judicial de Tucumán

<table>
<tr><td rowspan="2">Instancia / Tipo de sistema</td><td colspan="2">Sistema mixto
Ley n° 6.238</td><td colspan="2">Sistema conclusional (Régimen de resoluciones de causas pendientes)
Ley n° 6.238</td><td colspan="2">Sistema adversarial
Leyes n° 9.118 y 9.119</td></tr>
<tr><td>Competencia por grado</td><td>Competencia por materia</td><td>Competencia por grado</td><td>Competencia por materia</td><td>Competencia por grado</td><td>Competencia por materia</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Segunda</td><td rowspan="3">Tribunal/ Cámara (Colegiado)</td><td>Apelaciones en lo Penal de Instrucción</td><td rowspan="3">Cámara Penal Conclusional - 4 Salas (art. 83 inc. 7°)</td><td>Apelaciones en lo Penal de Instrucción</td><td rowspan="3">Tribunal de Impugnación (art. 3 Ley n°9.119)</td><td>En apelación de las resoluciones del Colegio de Jueces</td></tr>
<tr><td>Penal</td><td>Penal de Instrucción</td><td rowspan="2">Cuestiones de competencia</td></tr>
<tr><td>Correccional</td><td>Juzgados Correccionales</td></tr>
</table>

Primera	Juzgado (Unipersonal)	Instrucción	Juzgados de Instrucción Conclusionales (art. 83 inc. 10°)	Instrucción	Colegio de Jueces - Unipersonal o Colegiado (arts. 31 y 32 Ley n° 9.118)	Garantías
		Menores	Juzgados Contravencionales	Contravenciones		Juicio Oral
		Contravenciones				En Niños, Niñas y/o Adolescentes
		Ejecución en lo Penal				Ejecución

Nota: Elaboración propia basado en Hernández (2021)

A los fines de la competencia territorial, la provincia se divide en cuatro circunscripciones judiciales: Centro Judicial Concepción, Centro Judicial Capital, Centro Judicial Monteros y Centro Judicial Este (Río Salí) (Ley n° 9185, 2019).

6.7.1 Innovación organizacional: Calidad y gestión

La característica principal de los proyectos innovadores llevados a cabo por este Poder es el uso de los componentes de calidad y gestión para modernizar sus servicios. En el pasado, esta Corte había implementado algunas mejoras en su sistema de administración, por ejemplo, la implementación de programas de administración judicial desde 2009 en diez fueros diferentes al máximo nivel con una comisión ad hoc formada por jueces y abogados, que al mismo tiempo se encontraban cumpliendo funciones jurisdiccionales.

Teniendo en cuenta que el desarrollo de programas de gestión judicial requiere coordinación y evaluación constantes de las acciones implementadas, y con las particularidades de cada jurisdicción y oficinas presentes, la Corte concluyó que un equipo dedicado estrictamente a la tarea facilitaría todo el proceso. Como resultado de ello, a fines del año 2010, la CSJT a través de acordada creó la Oficina de Gestión Judicial (OGJT) para coordinar dichas actividades (Acordada nº 1116, 2010). El mapa de procesos de la OGJT se muestra en la Figura 33.

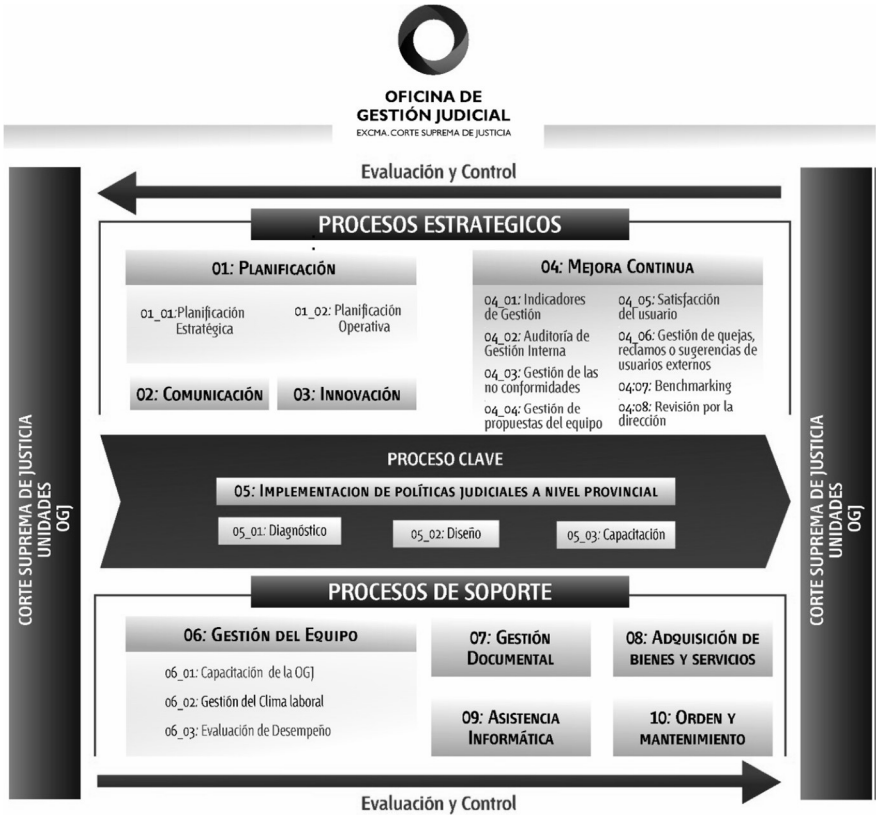


Figura 33. Mapa de procesos de la OGJT V4

Tomado de Oficina de Gestión Judicial de Tucumán (2018)

Algunos ejemplos de innovaciones incluyen la elaboración de una normativa de cómo usar el nuevo software del sistema de administración a partir de 2015, la presentación de un proyecto de escáneres y máquinas destructoras de papel para la digitalización y destrucción de expedientes a partir de 2017, la presentación de una propuesta de una forma electrónica de evaluación, procesamiento y reporte automatizada de los plazos procesales por expediente a partir de 2018 que está relacionada con una caja virtual de promoción de reuniones con interesados. Desde 2019 crearon un plan de objetivos estratégicos asociados con la medición del impacto de cada proyecto, la sistematización de la administración de innovación y el diseño de indicadores de innovación.

En abril de 2011, la OGJ elaboró y presentó un *Proyecto de Norma de Gestión de la Calidad para la Justicia Argentina* en el marco de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (JU.FE.JUS).

La OGJT depende en forma directa de la CSJT. Durante el 2011 propuso al Tribunal la aprobación de un Sistema de Gestión de Calidad para las unidades del Poder Judicial de

Tucumán (SGC PJT) fundado principalmente en un enfoque por procesos. Este sistema fue aprobado para su implementación en diciembre de 2011 mediante acordada n° 1147/11 y Anexo.

A partir del año 2012, se inició en la OGJ el desarrollo del *Proyecto de Norma de Gestión de la Calidad para la Justicia Argentina (PNGCJA)*, integrándose la comisión de calidad, en octubre de dicho año. En el 2019, y luego de 7 años de experiencia en la implementación del SGC, se elaboró un nuevo Proyecto de Norma de Gestión de Calidad propio, denominado *Norma de Gestión de Calidad del Poder Judicial de Tucumán (NGCPJT)*, tomando como insumo el PNGCJA, la Norma ISO 9001:2015 y el modelo de SGC del Premio Nacional a la Calidad (PNC), el que fue presentado a la Corte para su consideración y análisis.

El SGC de la OGJ se rediseñó para cumplir los requisitos del NGCPJT. A partir del 2019, la OGJT sirve a más de 35 unidades judiciales que prestan servicio en los cuatro centros judiciales que forman la provincia para brindar acceso a la justicia a la ciudadanía provincial.

Desde 2017, la OGJT ha participado del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público y ha obtenido cuatro menciones: bronce (2017), plata (2017) y oro (2018 y 2019). Además, fomenta la participación de todas las dependencias judiciales en el premio con dos objetivos principales: lograr la excelencia y contar con una posibilidad de incentivo nacional. Sumando a esto, varios de sus integrantes han participado como evaluadores del Premio Nacional a la Calidad (Ley nº 24127, 1992) y del Premio Nacional a la Calidad en el Poder Judicial (Resolución E 1106, 2016). Dentro de sus funciones también se encuentra asistir y capacitar a unidades judiciales que deseen presentarse. Como resultado de estas presentaciones varias unidades han obtenido premios. Tal es el caso de la Excma. Cámara de Apelaciones en lo Civil en Documentos y Locaciones, Familia y Sucesiones, del Centro Judicial Concepción que recibió en 2019 el «diploma de reconocimiento nivel oro» en el criterio liderazgo destacado (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2019b).

La Excma. Corte de Tucumán viene desplegando una política de desarrollo de sistemas informáticos propios desde el año 2015 con el fin de lograr la digitalización total de los expedientes judiciales. En el mencionado marco, la Dirección de Sistemas terminó la programación del nuevo software de gestión judicial en coordinación con la OGJT. Entre sus cualidades, cabe destacar que permite alojar la información de manera centralizada en servidores del Poder Judicial y no de forma fragmentada en los servidores de las unidades judiciales, como ocurría con el software anterior. Incluye módulos de notificaciones electrónicas, interfaces de estadísticas y tablero de gestión. Este software es denominado SAE (Sistema de Administración de Expedientes) y fue aprobado por la Excma. Corte Suprema de Justicia (Acordada nº 640, 2015).

La implementación del software se realiza de manera gradual y por etapas. Inicialmente, se instala el programa en las unidades judiciales, que en este momento se encuentra completado en más del 90 % de los juzgados del Centro Judicial Capital y del Centro Judicial Monteros. En relación con el Centro Judicial Concepción, la implantación comenzó durante el presente año. La instalación se realiza a través de miniferias en las unidades, implica capacitaciones en el uso del programa, parametrización de proyectos de actos procesales y migración informática de expedientes en trámite. En una segunda etapa, el software posibilita el envío de notificaciones con firma digital, y comunicaciones entre unidades del Poder Judicial y con organismos externos interlocutores. En dicho contexto, en el mes de marzo de 2018 comenzó el proceso de elaboración del «Reglamento de Notificaciones Judiciales por medios digitales» aprobado por la CSJT (Acordada n° 1229, 2018).

De manera simultánea, se diseñó un plan de acción completo en relación con las tareas a realizar, los plazos de ejecución y los responsables de cada uno de los organismos involucrados. En el mes de diciembre, desde la Sala I del Fuero Contencioso Administrativo se comenzaron a enviar, a modo de prueba-piloto, las cédulas al casillero virtual con firma digital. En cumplimiento con lo ordenado por la CSJT, el 6 de marzo de 2019 se dio inicio formal a la primera etapa de notificaciones digitales en la Sala I de la Excma. Cámara en lo Contencioso Administrativo, produciéndose el reemplazo de los casilleros físicos por los casilleros virtuales en toda presentación posterior a dicha fecha. La CSJT dispuso que en los procesos correspondientes al fuero Contencioso Administrativo donde se haya constituido domicilio digital, se mantenga dicho domicilio cuando sean elevados a la Secretaría Judicial de la Corte Suprema. El 1 de abril de 2019 iniciaron las notificaciones digitales desde la Sala II de la Excma. Cámara en lo Contencioso Administrativo. La implementación de las notificaciones digitales desde los Juzgados Civiles y Comerciales del Centro Judicial Capital comenzó en mayo de 2019.

Se prevé que el software SAE incorporará la presentación de escritos, pericias, documentación, etc. por parte de letrados y peritos con firma digital, lo que constituirá la tercera etapa en el desarrollo de la política. En la fase final de implementación, se podrá almacenar la totalidad de documentos electrónicos que conforman un expediente convencional, a través de la digitalización (escaneo) de las piezas procesales anteriores al proceso de suscripción de actos procesales con firma digital, que los magistrados estimen necesarias. El uso del software SAE se consolidó durante la pandemia por SARS-CoV-2.

6.7.2 Unidades especializadas: Oficina de Gestión Judicial (OGJT)

La OGJT se encuentra conformada por un equipo multidisciplinario que incluye abogados expertos en temas jurídicos como en temas de gestión y calidad, y expertos en capacitación y tecnologías que les permite actuar como nexo entre la Excma. Corte y los otros miembros del

poder. Este equipo trabaja la implementación de políticas públicas judiciales en formato de proyecto. Cada cierto tiempo se establece un plan estratégico afín con las líneas de trabajo que plantea la Excma. Corte y otras tendencias nacionales e internacionales. Este plan describe las políticas relacionadas y el proyecto asociado que incluye quiénes lo llevarán a cabo, en qué plazo y qué características tendrá.

Cada proyecto es asignado a un responsable quien le dará seguimiento y organizará todas las actividades requeridas para asegurar su concreción. Estos proyectos incluyen, en general, un anteproyecto y luego de su aprobación, las fases de diseño, implementación y evaluación. Durante la fase de diseño se invita a participar a todas las partes interesadas. El prototipo se implementa en algunas unidades con el fin de evaluarlo. Se realizan los cambios necesarios y se presentan los resultados. De acuerdo con el tipo de proyecto, la Excma. Corte determina si su implementación será obligatoria o voluntaria. En cualquiera de las dos modalidades, el responsable del proyecto en la OGJT se encarga de su difusión e invita a las unidades ejecutoras a implementarlo. Planifica y ejecuta o hace ejecutar las capacitaciones pertinentes y las operaciones necesarias (como por ej. la instalación de programas informáticos) para implementarlo en la unidad ejecutora.

De una manera indirecta la OGJT funciona como un semillero de talentos, de forma que muchos de los funcionarios y empleados que alguna vez trabajaron en la OGJT hoy se encuentran como líderes en otras unidades no jurisdiccionales, como por ejemplo: en el Centro de Especialización y Capacitación Judicial y en la Oficina de Planificación Estratégica, la Oficina de Estadísticas y la Oficina de informática.

Además de los proyectos que se encuentran definidos en su Plan Estratégico, los miembros de la OGJT participan como apoyo técnico en iniciativas propuestas por jueces de los cuatro centros judiciales en todos los fueros. Muchas de estas propuestas, con el correr del tiempo, evolucionan y pasan a formar parte del plan estratégico en alguna medida. Una relación de las funciones de la OGJT con las funciones sistémicas del VSM se muestra en la Tabla 17. Es importante aclarar, en todo caso, que la OGJT no es un sistema viable en sí mismo, sino una unidad de apoyo del poder judicial en Tucumán cuyo propósito es hacer eficientes los procesos que respaldan la labor de las unidades jurisdiccionales y no jurisdiccionales.

Tabla 17. OGJT desde la perspectiva del VSM

Elemento del VSM	Oficina de Gestión Judicial de Tucumán (OGJT)
Entorno	La OGJT ha identificado como parte de su entorno a cuatro tipos principales de usuarios: las unidades jurisdiccionales con impacto directo e interno relacionadas con la institución; las

	unidades jurisdiccionales relacionadas con impacto directo y externo; las unidades no jurisdiccionales con impacto directo y externo; y los ciudadanos con impacto indirecto y externo a la institución. La OGJT establecieron una matriz con dos dominios: impacto y relación con el Poder Judicial de Tucumán. En la matriz la palabra unidades aparece dos veces, la que está en color gris son las oficinas jurisdiccionales con impacto directo en los ciudadanos –llamados *ciudadanos* en la matriz– y la segunda son oficinas no jurisdiccionales que trabajan con las mismas unidades jurisdiccionales. Además, al trabajar para desarrollar su plan estratégico asociado a su visión, la OGJT también ha identificado otros actores que son parte del entorno. En la esfera nacional, algunos de ellos incluyen: la Corte Suprema de Tucumán, los miembros de otras Cortes Supremas en Argentina, la Corte Suprema de la Nación, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, el Ministerio Nacional de Modernización, el Premio Nacional a la Calidad, la Dirección Nacional para procesos de Calidad y Eficiencia en Gestión, las universidades y Escuelas de Derecho y los Colegios de Abogados. Internacionalmente hablando, la Naciones Unidas son identificadas como uno de los mayores actores dada la definición de los ODSs y, en especial el número 16, el cual está íntimamente relacionado con la justicia y la fortaleza de las instituciones. También, los países que comparten la frontera con Argentina fueron definidos como parte del entorno y organizaciones alrededor del mundo que trabajan con protocolos de gobierno abierto y modernización.
Función de «Implementación»	Las actividades primarias de la OGJT han cambiado sutilmente desde su creación. En principio, en 2010 había solo una actividad primaria llamada: «implementación de políticas judiciales públicas». Las actividades incluyen el entendimiento de los requerimientos del Superior Tribunal Provincial y de los otros interesados, y su implementación en áreas específicas del Poder Judicial, que pueden ser jurisdiccionales o no jurisdiccionales (Acordada n° 1116, 2010). En los últimos cinco años, la OGJT ha añadido capacitación, diagnóstico y diseño como actividades principales (Oficina de Gestión Judicial de Tucumán, 2018). En su mapa de procesos la OGJ muestra las interconexiones de las actividades principales usando el enfoque de la caja negra. Por su naturaleza recursiva y convergencia en el entorno actual, ellos están expuestos a una constante interacción con los miembros de la Exma. Corte. Mediante las funciones de «implementación» la OGJT interactúa con el entorno propiamente dicho mientras que, al mismo tiempo, mediante las funciones de «inteligencia» interactúa con entornos futuros.
Función de «Coordinación»	Las funciones de «Coodinación» permiten la coordinación entre los varios «System ONE» en curso, a través de la interacción directa y numerosos mecanismos de comunicación. Algunos mecanismos implementados por la OGJT implican reuniones diarias, semanales y espacios compartidos para intercambiar los avances en los planes tácticos y estratégicos. Aparte de ello, la OGJT ha puesto en funcionamiento un proceso de comunicación que conecta el «System ONE» con el entorno actual.
System THREE*	Con el propósito de monitorear, directa y esporádicamente, las actividades en el System ONE, la OGJT ha identificado cuatro procesos principales para el System THREE*: auditoría interna, medición de la satisfacción del usuario, manejo de las no conformidades y revisión por la dirección. Todos estos procesos son llevados a cabo al menos una vez al año.
Función de	Las funciones de control que ejecuta el «System THREE» representan los controles para

«Control»	regular todo el «System ONE», utilizando reglas que permitan asignar recursos y responsabilidades. La OGJT ha identificado dos procesos principales para ejecutar estas funciones como parte de su plan estratégico y plan táctico. Estos corresponden a la interfaz System ONE – System THREE, y son responsables de la generación de información para coordinar los esfuerzos y mantener el sistema viable. Este sistema, al mismo tiempo, constituye una interfaz entre el System FOUR (entorno futuros) y System FIVE.
Función de «Inteligencia»	Estas funciones están relacionadas con la gobernanza de la OGJT, su dirección ejecutiva, y su respuesta al entorno al futuro. La OGJT ha definido dos procesos principales relacionados a este sistema, llamados: evaluación comparativa [*benchmarking*] y recopilación de información del entorno –especialmente tendencias e ideas– y cómo ellos procesan y usan esto para adaptarse y permanecer actualizados.
Función de «Políticas»	Las políticas se refieren a decisiones normativas que regulan el quehacer de la OGJT que están siempre dentro del marco que define la Excma. Corte de Tucumán. En este orden de ideas, la OGJT ha definido una matriz de políticas relacionando temas estratégicos que ellos necesitan satisfacer con políticas específicas y promotores (dentro de la organización). En línea con lo mencionado, la OGJT ha publicado sus valores centrales y una normativa de cómo lograr estándares de calidad y objetivos para toda la provincia en lo concerniente a las políticas de administración de justicia. Mirando hacia atrás, desde la creación de la OGJ, los valores no han cambiado, las políticas son más específicas y tienen un alcance más amplio.

Nota: elaboración propia basado en Sbdar y Zelarayán de Escalada (2013)

6.7.3 Oralidad civil efectiva en Tucumán

El Proyecto de Generalización de la Oralidad Civil nació en octubre de 2018, a través de la firma de un convenio de colaboración entre la Corte Suprema de Justicia de Tucumán y el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, en el marco del Programa Justicia 2020. La finalidad de este acuerdo era la de generalizar la oralidad en el proceso civil en la provincia de Tucumán con tres objetivos: reducir los plazos totales del proceso de conocimiento civil, a través del control efectivo de la duración del periodo de prueba; mejorar la calidad de la prueba y de las decisiones jurisdiccionales asegurando para ello el cumplimiento del principio de oralidad con inmediatez en las audiencias; y aumentar la satisfacción de los usuarios del sistema de justicia civil.

La Dra. Sbdar, Presidente de la Excma. Corte de Tucumán, ponderó los esfuerzos realizados para mejorar el servicio de justicia a través de los procesos orales y destacó la labor realizada por la Comisión encargada de redactar el nuevo Código Procesal. Entre los resultados obtenidos hasta el momento, los magistrados destacaron los siguientes: celebración de 520 audiencias con presencia efectiva del juez; concreción del 98 % de las audiencias de conciliación y proveído de prueba y del 94 % de las audiencias de producción de pruebas convocadas. También se expuso que el 56 % de las audiencias de producción se han convocado en 3 meses o menos desde la celebración de la primera audiencia, y 87 % en 4 meses o menos, logrando que el 100% se convoque en menos de 6 meses. Por otro lado, el 70 % de los juicios fueron

resueltos por acuerdo. En cuanto a la satisfacción respecto del nuevo sistema, y de acuerdo con encuestas realizadas, más del 99 % de los 890 usuarios en ambas audiencias respondió que estaba satisfecho con el trato recibido y el 95 % con la duración de su proceso, de 339 usuarios encuestados en la audiencia de producción de prueba; además, el 94 % de los 296 abogados encuestados respondió que estaba satisfecho con la duración del proceso (PJT, 2019).

6.8 Conclusiones del capítulo VI

Al finalizar este recorrido por los casos de estudio, es posible mencionar que todos ellos, con sus diferencias, han logrado implementar innovaciones de los tres tipos mencionados en el capítulo II y se afianzaron como pioneros-innovadores. Todos manifiestan el apoyo de las oficinas especializadas, de los Superiores Tribunales y del Poder Ejecutivo y Legislativo para la concreción de los proyectos. En los capítulos siguientes, se hará foco en las barreras que estos Poderes tuvieron y tienen que superar para implementar las innovaciones a nivel provincial.

Capítulo VII

«Si uno pudiera identificar lo que se requiere para que algo sea considerado complejo, entonces podría abordarlo de una manera más eficaz» (Ahl & Allen, 1996, p. 29).

7 Los Poderes Judiciales: innovando desde la complejidad

7.1 Reseña del capítulo VII

En el capítulo VI se presentó al sistema de los Poderes Judiciales desde el marco constitucional y jerárquico y se describieron los tres casos de estudio basados en sus formas de innovar. En este capítulo se considerará a los Poderes Judiciales como un sistema de actividades humanas (para separarlo de los naturales) tridimensional: socio-técnico-normativo en el que todas las dimensiones operan a la vez durante procesos de innovación. Por razones de practicidad primero se expondrán las dimensiones por separado y luego se expondrá la relación entre las dimensiones sociales y técnicas, para luego relacionarlas con la dimensión normativa. Debido al aumento de disponibilidad y adopción de herramientas tecnológicas se decidió dedicar gran parte del capítulo a la dimensión tecnológica y usarla como ancla para explicar su relación con las otras dos.

7.2 Innovando en un sistema complejo

Al describir el sistema judicial, Delgado (2018) habla de un sistema con características propias, y lo define como «un espacio con intereses y capitales específicos, una autonomía relativa, una cultura institucional que se transmite por la experiencia y que se inscribe en reglas informalmente institucionalizadas que se cumplen a rajatabla y que asimila a las personas que ingresan a ese espacio con una misma forma de vestir, de hablar, de caminar, gustos y preferencias sociales que constituyen la identidad del «homo judicial».

En Ahl y Allen (1996) se describe un sistema complejo como uno en el cual los detalles finos se encuentran ligados a grandes resultados y se menciona que para poder describir adecuadamente un sistema complejo, varios niveles deberán abordarse de manera simultánea utilizando la teoría de la jerarquía. Esta teoría incluye niveles de organización, niveles de observación y niveles de explicación, y la relación entre todos ellos. Basado en esto, lo que Delgado está describiendo es el sistema en el que habita y se desempeña el homo judicial. La complejidad de este sistema enhebra las dimensiones social, técnica y normativa. Es, por tanto, multidimensional, pero también incluye varios tipos de actores, lo que la hace multi-actor, y debido

a su jerarquía, es multinivel. Además, convive con los otros dos poderes del Estado, el Poder Legislativo y el Poder Ejecutivo.

Para comenzar a describirlo se explorará la relación entre la dimensión social y la tecnológica. El término socio-técnico fue acuñado por Trist *et at* (1963) para describir una perspectiva que entrelaza los subsistemas sociales y tecnológicos de una organización. Luego, Tasmin y Rusuli (2010) remarcaron la idea de que esta perspectiva no privilegia una dimensión sobre la otra, y reconocen que tanto lo social como lo tecnológico están íntimamente interrelacionados en la práctica. Esta visión es muy apropiada en el contexto del aprendizaje y la capacidad de innovación. Estos autores plantean, a su vez, que la idea de lo socio-técnico puede ser ilustrada como se muestra en Figura 34. Este espacio de superposición-intersección deriva en el sistema socio-técnico que será el foco de este trabajo.



Figura 34. Espacio de superposición entre la sociología y la tecnología

Elaboración propia basado en Tasmin y Rusuli (2010)

De acuerdo con Bressand y Distler (1995) la perspectiva socio-técnica puede ser, a su vez, descrita como un modelo de tres capas de sistemas de gestión del conocimiento: infocultura (*background* organizacional y cultura social en la transmisión del conocimiento), infraestructura (sistemas tecnológicos para comunicaciones en red), e infoestructura (protocolos para intercambio de conocimiento y medios para su medición). Según esta visión, la perspectiva socio-técnica describe los dispositivos, herramientas y técnicas necesarias para transformar *inputs* en *outputs* y realizar el propósito organizacional. Tasmin y Woods (2007) muestran que el modelo socio-técnico se puede armonizar con los elementos del modelo de conocimiento (KM por *Knowledge Model*) tal como se muestra en la Figura 35.

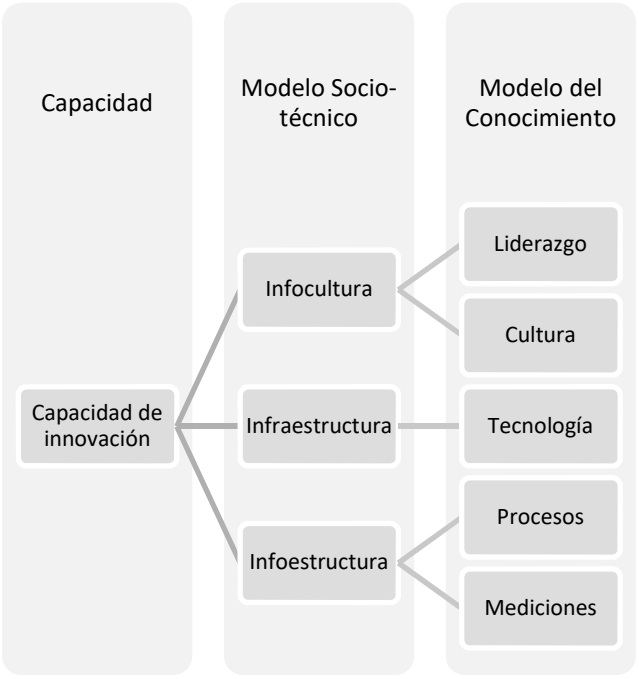


Figura 35. Modelos socio-técnico asociado al Knowledge Model

Elaboración propia adaptado de Bressand y Distler (1995) y Tasmin y Woods (2007)

Cada poder judicial tiene liderazgos y una cultura asociada que se despliega en varios niveles jerárquicos y le confieren una infocultura característica, con tecnologías asociadas que marcarán los límites de su infraestructura y, procesos y formas de medir la trasmisión de conocimiento que determinarán su infoestructura. En los casos de estudio queda bien claro, cómo cada uno construyó su infoestructura e infocultura con focos diferentes, cuestiones que se abordaron en el capítulo VI.

7.3 Dimensión tecnológica

Christian Lange (1921), laureado con el Premio Nobel de la Paz, en su discurso en 1921 pronunció esta frase: *Technology is a useful servant but a dangerous master* [la tecnología es un sirviente útil pero un amo peligroso], que al releerla suena más actual que nunca. Cien años después, este amo ha crecido y es aún más útil y a la vez más peligroso. En cien años el mundo cambió cuatro eras: la industrial, la posindustrial, la digital y la del conocimiento, y con ellas sus tecnologías asociadas y los paradigmas que representan. Y esto lleva a preguntarse si cuando se hace referencia a la tecnología actual ¿esta es considerada como un sirviente útil, un amo peligroso o un poco de los dos?

Existe una tendencia en las dinámicas de cambio sociocultural que se encuentra claramente ligada a las dinámicas del avance tecnológico. La tecnología se ha convertido en un nuevo punto de enlace social (Caputo, 2020), aunque no es el único. De acuerdo con una encuesta realizada por Accenture (2014) sobre 3500 ciudadanos de siete países, el 82 % de los participantes mencionó que interactuaría con el sistema de justicia utilizando una interface digital en lugar de los medios tradicionales o como complemento de estos. Peccei (1977) considera tanto el potencial como las limitaciones de las soluciones tecnológicas frente a los desafíos de la *global problematique* y plantea como necesaria una sabiduría para direccionar los desarrollos tecnológicos para el beneficio de la humanidad. En el caso de estudio este beneficio se lograría a través de las innovaciones tecnológicas en los Poderes Judiciales.

Como se mencionó en los capítulos I y II, el cambio tecnológico ha permeado todos los ámbitos de las relaciones humanas y también el ámbito del derecho y de la administración de justicia. Con tanta variedad de innovaciones tan dispares a veces es necesario preguntarse ¿Qué es tecnología y qué no? La propuesta es comprender la tecnología como un producto y un proceso de la sociedad a la vez. En una primera aproximación, la tecnología se asocia con una máquina, herramienta o artefacto de producción humana. Una visión más comprehensiva la describe en términos de una amplia gama de fenómenos que incluye no solo herramientas, instrumentos y maquinarias, sino también métodos, técnicas, sistemas y similares cosas que forman parte de nuestra experiencia. Tornatzky (1983) concluye que tecnología se refiere a toda herramienta o técnica, todo equipamiento físico o método para hacer o producir, mediante el cual la capacidad humana es extendida.

Siguiendo esta línea, Laszlo (2003) argumenta que el término tecnología debería ser entendido como perteneciente a un sistema complejo compuesto de personas, organizaciones, estructura de roles, habilidades y bases de conocimiento, sumado al hardware que se produce en fábricas y talleres. En ese caso, una gran variedad de productos y procesos podrán ser identificados como algún tipo de tecnología. A continuación, en la Tabla 18 se presenta una breve descripción de los usos más habituales de la palabra tecnología.

Tabla 18. Categorización de la tecnología según diferentes marcos de referencia

Tipo de tecnología	Explicación
Low-Tech	Tecnologías de pequeña escala que no requieren infraestructura compleja, que son relativamente simples de utilizar, requieren poco costo de producción u obtención y con muy bajo costo de operación.
Hi-Tech	Tecnologías sofisticadas que requieren infraestructuras complejas, expertise técnico para

	construirlas y/o utilizarlas, y en general son costosas de obtener y operar.
Alternative Technology	Equipamiento o formas organizacionales que representan alternativas viables a las tecnologías existentes *main-stream*.
Intermediate Technology	Tecnologías que se ubican a mitad de camino entre las tecnologías tradicionales y las modernas.
Appropriate Technology	Tecnologías caracterizadas por su simpleza organizacional, alto nivel de adaptabilidad a un ambiente social o cultural particular, que economizan el uso de recursos naturales, tienen bajo costo y alto potencial de generar empleo.
Blended Technology	Es una forma de tecnología apropiada designada por la introducción de una tecnología en otra sociedad diferente de la que le dio origen, teniendo en cuenta la sensibilidad cultural. Es una tecnología que ha sido adaptada a las normas y valores de la cultura local.
Hard Technology	Son las herramientas, implementos, máquinas, dispositivos y equipamiento que conforman la parte física de la tecnología, y/o de los procesos tecnológicos basados en técnicas y principios ingenieriles: el *know-how*.
Soft Technology	Incluye el andamiaje (sistemas de soporte, técnicas de procesos grupales, metodologías de diseño y procesos de toma de decisiones) para autodeterminación tanto individual como colectiva*: know-why, know-what-for y care-why*.
Exponential technology	Se refiere a cualquier tecnología que se acelera con una curva de crecimiento exponencial.
Disruptive technology	Estas tecnologías son creadas por organizaciones pequeñas para cubrir necesidades de mercado no *main-stream* insatisfechas en general, tienen menos características que los productos principales y se consiguen a un más bajo costo (Christensen, 2016, p. xix).
Sustaining technology	Estas tecnologías mejoran el rendimiento de productos existentes ya establecidos en el mercado, en dimensiones que los clientes y/o usuarios de los mercados existentes han valorado históricamente (Christensen, 2016, p. xix).
Information and communication technology (ICT)	Conocidas como TIC en castellano, se refiere a todas las tecnologías de comunicación, incluyendo la internet, las redes inalámbricas, los teléfonos celulares, las computadoras, el software, el

	middleware, las video conferencias, el networking social, y otras aplicaciones de medios y servicios que posibilitan a los usuarios para acceder, recuperar, almacenar, transmitir y manipular información en un formato digital.

Nota: Esta tabla muestra los usos más habituales del término tecnología. Elaboración propia adaptado de Laszlo (2003).

Estas categorías no son exhaustivas ni mutualmente excluyentes. Esto quiere decir que una cierta tecnología puede pertenecer a una o más categorías a la vez. De la misma manera, Laszlo señala, siguiendo el trabajo de Carr (1985) sobre tecnología apropiada, que las categorías son sensibles al contexto y, por lo tanto, al momento histórico y que cada persona podrá hacer la clasificación teniendo en cuenta su experiencia y necesidades del momento.

7.3.1 La tecnología vista como barrera de entrada y de salida

La tecnología para ser útil no solamente tiene que estar disponible, sino que tiene que ser utilizada por los usuarios objetivo. Tener o no acceso a una cierta tecnología puede ser analizado como barrera de entrada o de salida (Porter, 1985). En cuanto a las barreras de entrada, en los casos de estudio a nivel provincial se analizará el acceso masivo a la tecnología desde el punto de vista de los usuarios potenciales, como individuos y como «decisores».

El uso de aplicaciones web para la consulta, inicio, seguimiento o cualquier otra etapa del proceso judicial, puede ser una barrera de entrada alta tanto para los servidores de la justicia como para los abogados y justiciables. El justiciable no solo se enfrenta a un lenguaje que en general desconoce, el lenguaje jurídico, sino que a la vez tiene que interactuar, muchas veces sin intervención de otro humano, con un sistema informático –que, aunque idealmente fue creado para ser intuitivo algunas veces no lo es–, que le resulta desconocido y, sumado a esto, el justiciable debe usarlo y no puede darse el lujo de esperar, porque su disputa es aquí y ahora.

Es importante señalar que mientras que para los justiciables la interacción con la tecnología es una necesidad, para los operadores de justicia es un medio para realizar las tareas diarias de su trabajo. A continuación, se expondrán algunas semejanzas y diferencias que plantea la brecha digital en ambos grupos.

Se denomina brecha digital al conjunto de obstáculos que existe para el acceso y uso igualitario de las TIC. Estos obstáculos se refieren a : i) la disponibilidad de recursos tecnológicos y de una infraestructura de telecomunicaciones y redes, ii) la accesibilidad a los servicios tecnológicos y su calidad (por ejemplo, la calidad de la conectividad) y, iii) las habilidades y conocimientos necesarios para el uso adecuado de las TIC (Gómez, 2020).

Otra mirada es la que propone Casamayou (Casamayou, 2010) que plantea una

diferencia de capacidades subjetivas entendidas como la desigual capacidad individual para usar provechosamente las nuevas tecnologías, que se deriva en las orientaciones y percepciones personales y culturales. Esas percepciones predisponen a formas distintas de relacionarse con ellas. En la mayor parte de los casos no se trata de orientaciones y valoraciones voluntariamente elegidas, sino que dependen de la experiencia biográfica y del medio cultural. Casamayou analiza cómo las personas se aproximan a la tecnología de acuerdo con su ubicación dentro de las relaciones sociales, y plantea una tipología que establece cinco clases o maneras de «estar dentro del mundo de las nuevas tecnologías» y cuatro «fuera» (PNUD Chile, 2006).

En esta instancia, resultan relevantes las maneras de estar fuera. Estas categorías se elaboran teniendo en cuenta la razón de por qué no las utilizan, la disposición para utilizarlas, el solicitar a otra persona que lo haga por ellos, y la auto percepción sobre si dichas tecnologías están hechas para ellos o no. Con estos criterios propone identificar cuatro subgrupos: aspiracionales tecnológicos, inseguros tecnológicos, automarginados y excluidos. Los dos primeros desean entrar al mundo de las TICs: los aspiracionales no pueden por falta de recursos económicos, los inseguros por no confiar en sus propias habilidades, destrezas y capacidades. Los automarginados y los excluidos no quieren ingresar, no les interesan las tecnologías propuestas. Se interpreta esa marginación como consecuencia de la percepción de ese mundo como una amenaza más que como una oportunidad (PNUD Chile, 2006).

Cuando se trata de ubicar a los actores de los Poderes Judiciales en estos subgrupos, se cae en la cuenta de que no forman un grupo homogéneo. Por cuestiones netamente de escala salarial, y ordenando de mayor a menor, de acuerdo con el escalafón al que pertenezcan y la antigüedad, es poco probable que magistrados, fiscales y funcionarios se encuentren en el subgrupo aspiracionales tecnológicos, lo más habitual es encontrarlos en cualquiera de los otros tres grupos. Dependiendo del subgrupo en que se ubiquen, así serán los tipos de barreras que construirán a la hora de innovar, ya que trasladarán sus inseguridades a los miembros de su equipo. En cuanto a los empleados, estos se pueden encontrar en cualquiera de los cuatro subgrupos. Por último, los justiciables, de acuerdo con su grado de vulnerabilidad económica, pueden ubicarse en más de un grupo a la vez.

Esta mirada resalta que los individuos tienen sus propias historias asociadas con la adopción de tecnologías, y esto va a impactar a la hora de tratar de diseñar y de implementar tecnologías en su trabajo. Es por esto por lo que no existe un enfoque universal, porque cada persona según el subgrupo en el que se perciba necesitará enfoques diferentes. Por ejemplo, una persona a la que no le interesa la tecnología que se está proponiendo, no responderá a una sensibilización sobre el tema o a que le pongamos a disposición el equipamiento tope de gama, ya que ninguna de estas opciones despertará su interés como para considerarla útil.

Los inseguros tecnológicos tienen grandes posibilidades de modificar su postura

mediante la participación en capacitaciones y entrenamientos. En la voz de un implementador:

> La única forma de perder los miedos y vencer con ello la propia resistencia al cambio es capacitarse. Para abastecer esa 'cartera de numerosos y diversos clientes' en constante crecimiento hubo que armar una compleja estructura de servicios que incluyen áreas de capacitación, seguridad, infraestructura, base de datos, ingeniería, desarrollo, soporte funcional, mesa de ayuda al usuario y administración. Además del personal propio de mi secretaría, formamos un cuerpo de líderes capacitadores voluntarios, que son empleados administrativos de los juzgados y cámaras, dispuestos a involucrarse en el diseño del sistema de gestión y a capacitar y auxiliar a sus compañeros en la tarea diaria (Boiero, 2017, p. 53).

En cuanto a las tecnologías como barreras de salida, siguiendo la lógica de Porter (1985), cuando se ha incurrido en grandes gastos de dinero y de tiempo en una tecnología, haya sido esta exitosa o no, se va conformando una elevada barrera de salida, pues se hace difícil (y costoso) abandonar esta tecnología y dejarla ir. Esto genera, a su vez, una alta barrera de entrada a otras tecnologías con las que se podría suplantar la primera. Un ejemplo de esto se presenta con tecnologías que no han sido diseñadas *in-company* o que los códigos no se encuentran disponibles, lo que genera una alta barrera de entrada para los competidores que, aunque podrían proveer un servicio mejor, por las cuestiones antes mencionadas, no toman el riesgo de incorporar a otros proveedores. En este punto aplica el refrán popular de «mejor malo conocido que bueno por conocer».

Para hacer frente a esta barrera, algunos Poderes Judiciales diseñan sus propios sistemas informáticos o parte de ellos utilizando código abierto. Un ejemplo es el diseño del programa SAE desarrollado por la Dirección de Sistemas de Tucumán en conjunto con la OGJT. Entre las ventajas que se destacan de la utilización de un software nativo es que permite la actualización continua por parte de sus programadores, conocedores de sus códigos fuentes (lenguaje de programación). La Excma. Corte destacó que:

> De seguir con la política de contratación de soluciones informáticas a empresas externas, quedamos en una situación de tener que enfrentar los nuevos desafíos del futuro, como por ejemplo los proyectos de reformas en las legislaciones adjetivas penales y civiles tendientes a dotar de mayor oralidad a dichos procesos, sin poder brindar solución informática en lo inmediato, o que para hacerlo haya que seguir adquiriendo más y nuevas soluciones informáticas. Esta vía ofrece más inconvenientes que ventajas: demanda de los tiempos propios que implican los procesos de contratación de bienes y servicios en los organismos estatales, además de los altos costos que significa la adquisición de las licencias y de que genera una total dependencia con la empresa

> prestadora del servicio. Este camino entonces ofrece un margen de maniobrabilidad acotado que se abandona definitivamente con este software nativo. La programación del SAE es el resultado concreto de una política de desarrollo de sistemas informáticos propios que nos permitirá mantener un control sobre la evolución y adaptación de las necesidades informáticas del futuro […] (Acordada nº 640, 2015, p. 640).

La pregunta que se presenta a raíz de este tipo de solución es ¿tengo las personas capacitadas para igualar o superar los desarrollos realizados por privados? Y en tal caso, ¿cómo me aseguro de que se mantengan actualizadas? Esto hace aflorar un nuevo escenario, en la medida en que estén más actualizados van a querer implementar tecnologías más desafiantes, y los decisores se ven en la necesidad de acelerar e implementar tecnologías que estén fuera de su área de confort —entendido como «lo conocido»— para aventurarse a lo desconocido y ser pioneros con los costos económicos y emocionales asociados.

7.3.2 Esquizofrenia tecnológica: no solo para algoritmos y robots

Esta propuesta de innovaciones cada vez más desafiantes pone en tensión la parálisis provocada por los miedos y el solucionismo tecnológico especialmente en los «decisores». Es posible hacer varias lecturas de esta tensión que se intentará dirimir en este acápite.

En una vereda se encuentran las personas que creen que todo es factible de ser solucionado utilizando las tecnologías apropiadas. En los casos extremos, esto es conocido como solucionismo tecnológico. Morozov, en su libro de 2013 acuño el término, refiriéndose a la creencia de que todas las dificultades tienen soluciones benignas, a menudo de naturaleza tecnocrática (Elola, 2015). Cuando solo se toma este tipo de soluciones como posibles se habla del solucionismo tecnológico como una patología.

En la otra vereda se encuentran las personas que, amparadas por el paraguas del miedo, paralizan todas las fases del proceso de innovación que incluya una tecnología. En la medida en que estas personas estén más altas en la jerarquía su poder de freno será mayor. Este subgrupo «los frenadores», que pertenecen al grupo «decisor», no siempre opera de manera transparente. Muchas veces utilizan el Modelo Tipo I y varias de las rutinas defensivas mencionadas en el capítulo IV para evitar el cambio y la implementación de una innovación.

En este punto, se requiere de una pizca de perspicacia porque «de puertas para afuera» los frenadores expresarán que alagan la tecnología, solicitan ayuda, plantean colaboraciones y se muestran innovadores *pour la galerie*, pero «de puertas para adentro» la situación es muy diferente. Un ejemplo de esto surgió en una de las entrevistas sobre el inicio de la implementación de un nuevo sistema interconectado, una juez planteó lo siguiente: «Si sale un cable de mi juzgado, yo lo corto» (e. 18). La protección del *statu quo* en este ejemplo se advierte en el uso de «mi» cuando se refiere al juzgado y también en la supuesta pérdida de poder al tener en línea

todos los datos y todas las sentencias, que dejarían de estar bajo su absoluto control para estar disponibles para un grupo mayor que podría hacer indagaciones sólo por tener acceso a los datos.

Este ejemplo trae a colación la siguiente reflexión: cuando la discusión se centra en la parálisis, ¿es el miedo a lo desconocido o el miedo a que uno prefiere que siga siendo desconocido lo que produce la parálisis tecnológica? Esto produce en los «decisores» una especie de «esquizofrenia tecnológica», por un lado, piden tecnología de punta, para ser los pioneros, presentar en congresos su caso, ser *leading case*, pero cuando se les comenta lo que podría implicar el uso de esta tecnología, de manera figurada pisan los frenos, a la voz de: «tanta tecnología no». Entonces, ¿cuánto es tanta tecnología? y, ¿dónde está el límite?

En una era donde los algoritmos juegan un rol cada vez más prominente en la toma de decisiones a nivel social en una variedad de escenarios, como los servicios de transmisión en línea para transmitir música, películas o programas televisivos, las cortes también hacen uso de ellos. Algunas cortes de justicia criminal los utiliza para predecir el futuro comportamiento de alguien acusado o convicto por un crimen. A este tipo de actividades se las asocia con precisión, sofisticación y hasta con una cierta mística, claramente marcada por el nivel de desconocimiento de las herramientas que se utilizan para llegar a las conclusiones. También están asociados otros criterios como la infalibilidad y la inevitable comparación con las decisiones tomadas por juzgadores humanos.

En este punto vale la pena hacer algunas aclaraciones de terminología. Se ha puesto de moda hablar de algoritmos, como si estos fueran exclusivos del campo de la inteligencia artificial y que regulan lo que pasa al interior de esta mística de la caja negra, en la que no se sabe que pasa adentro. La definición de algoritmo se refiere a: «un conjunto ordenado y finito de operaciones que permite hallar la solución a un problema», otra acepción es: «método y notación en las distintas formas del cálculo» (RAE). Luego de leer estas definiciones, se podría caer en la cuenta de que todo el tiempo los operadores del derecho hacen uso de algoritmos, sin que estos tengan que estar dentro de un determinado programa automatizado. Algunos ejemplos de esto son el cálculo del cumplimiento de un plazo, el cálculo de una cuota por alimentos y sin ir más lejos el cálculo de honorarios. Estos son los más simples de advertir, en el pensamiento diario existe otra cantidad de algoritmos que los jueces utilizan casi sin advertirlo para ponderar los hechos y daños, aceptar o rechazar pruebas y testigos, ponderar y valorar las pruebas, y dictar sentencia (Jauchen, 2014). El problema es que no son tan claros como los ejemplos anteriores y aquí está el *quid* de la cuestión.

Cuando se habla de automatización de procesos, el límite, en general, está puesto en el nivel de toma de decisión sobre la disputa. Al parecer, cuando los procesos que se desea automatizar no forman parte de la decisión, recordando que una de las actividades primarias de

los poderes judiciales es dirimir disputas, esto no presenta problema, está bien visto y tiene muchas posibilidades de ser adoptado. Las automatizaciones se pueden hacer utilizando una amplia gama de herramientas que pueden incluir, pero no de manera exclusiva a la inteligencia artificial, y todas requieren de una serie de pasos previos comunes que incluyen: categorizar y estandarizar. Algunos ejemplos de estas tareas previas incluyen la modelización y publicidad de formularios como se realizó en San Luis con los modelos de decretos judiciales (Uccello de Melino, 2017).

También a modo de ejemplo Gil (2018) presenta algunos procesos clásicos factibles de ser automatizados (ver en Tabla 19). Aparentemente la línea de corte está puesta en la decisión judicial, aunque Gil no la menciona en su trabajo.

Tabla 19. Procesos factibles de ser automatizados

Proceso	Propuesta de automatización
Peticiones judiciales (demandas, contestaciones, reconversiones, pedidos de apertura de prueba, peticiones de puro derecho, desistimientos de pruebas, alegatos, recursos, liquidaciones, promoción de incidentes, etc.).	Estandarización con modelos preconfigurados que simplifiquen la labor posterior. P.ej., para la Provincia de Buenos Aires, Ac. 3886/18 SCBA.
Proveimiento y resolución (simple) con suscripción con firma digital.	Cálculo (cuando se requiera) Traslado automático Automatización con requerimiento de firma de un humano o no. Identificación de petición que pudiera ser generada de manera automática. Confección automática de la resolución simple, Suscripción con firma digital del funcionario competente. Incorporación al respectivo expediente digital. Ley nº 25506 (2001) art. 10 Firma digital y art. nº 503 del Código Civil y Comercial.
Notificaciones o providencias auto notificables)	Identificación de «notifíquese» o si frente a las resoluciones notificables personalmente o por cédula (art. nº 135 del Código Civil y Comercial). Emisión en formato preestablecido a las direcciones electrónicas constituidas el texto a notificar.
Vistas y traslados	Puesta de autos automatizada. Notificación automática del resultado de la resolución.
Identificación de los sujetos intervinientes en un proceso	Identificación automática de las partes intervinientes y de los testigos y evaluación de repitencia.
Confección oficios	Confección y libramiento automatizado de oficios (incluido el confronte) con envío también automático.
Acumulación de acciones y procesos	Análisis de acumulación de acciones y procesos y alerta automática.
Trámites en segunda instancia	De mero trámite, se podría direccionar de manera automática el

	trámite siguiendo las fases secuenciales e incluso dictarse de manera automática las providencias de trámite al que se hace referencia el art. 268 del ritual. Presentados los agravios, el traslado de estos podría disponerse de manera automática y, y si no existieran cuestiones previas a resolver (en términos de los arts. 260, 261 y 268 del Código Procesal Civil y Comercial) también podría llamarse a autos para sentencia de manera automática, y hasta sortearse el orden de estudio y votación.
Caducidad	Emisión de alertas correspondientes según el tipo de proceso y según la última actividad procesal impulsoria, resolviendo la temática en todos los supuestos posibles.
Vencimiento y certificación del período probatorio. Producción de prueba	Automatizar el orden y la estructuración de la prueba ofrecida, registrándose su producción y exhibiendo en pantalla, de manera clara y sencilla, cuál prueba se produjo y cuál esta pendiente. Manejo de agendas automáticas.
Procesos sucesorios	Automatizar al menos hasta la declaratoria de herederos.
Procesos de ejecución	Emisión del mandamiento de embargo. Remisión automática a la oficina respectiva. Análisis de la no oposición de excepciones. Disposición de prosecución (con la sola intervención humana en el sentido de que convergen en el título los recaudos para que la ejecución continúe).

Elaboración propia basado en Gil (2018)

Volviendo al *quid* de la cuestión, ¿cuáles son los miedos más arraigados respecto de las tecnologías que podrían utilizarse para automatizar los procesos decisionales? Como punto de partida, en lugar de comenzar hablando de algoritmos, que es un concepto que se percibe como abstracto, la propuesta es comenzar con algunas cuestiones relacionadas con el miedo a los robots, que parecen resultar más tangibles.

El público conoció la palabra robot a través de una obra de ciencia ficción R.U.R. (*Robots Universales Rossum*) del dramaturgo checo Karel Čapek en 1920. La palabra robótica, usada para describir este campo de estudio fue acuñada por el escritor de ciencia ficción Isaac Asimov. Los miedos asociados a estos robots pensados inicialmente como asistentes de labor forzado, como menciona Martino (2020), incluyen: miedo a lo desconocido, ya que los robots tiene algo de desconocido; miedo a que puedan cobrar vida propia como el Gólem de Rabbí Löw; y miedo a que el robot maneje nuestras vidas.

Aquí vale la pena plantear una situación, si bien en términos tecnológicos en los que a los servicios del Estado se refiere estamos lejos de concretar el *juez robot* (Martino, 2020), en el ámbito de lo privado las tecnologías que se usan a diario no parecen obedecer las mismas reglas.

Los usuarios particulares, casi haciendo caso omiso a los riesgos involucrados principalmente en lo que a protección de datos personales se refiere, dan consentimiento a todo tipo de servicios en línea (Faliero, 2021; Palazzi, 2021).

Sin embargo, el punto aquí es lo público, los datos que se generan y utilizan por interacción con sistemas públicos. Estos deben tener en cuenta cuestiones relacionadas con el principio de publicidad y la protección de datos personales. Surge la pregunta de hasta dónde tendremos que anonimizar los fallos para evitar perfilamientos que luego podrían ser utilizados para fines comerciales (ver por ej. la plataforma de anonimización de fallos AI2 Argentina[33]). Volviendo a la cuestión de publicidad, ¿cómo cambiará el paradigma ahora que un juicio oral y público es transmitido en vivo y está disponible para que lo siga cualquier persona del mundo? Esto supone una tensión entre el principio de publicidad y el de protección de datos personales que en algún momento habrá que discutir.

La postura en este apartado estará centrada en la habitual comparación entre el juzgador robot y el juzgador humano, tomando a este último como modelo. Para comenzar se discutirá la tasa de acierto de unos y otros. Los algoritmos no son infalibles, hasta los algoritmos diseñados con mayor cautela podrían producir resultados sesgados, y la creencia ciega en estos programas podría causar que se perpetúen o se amplifiquen ciertos problemas sociales.

Con el desafío de desmitificar los algoritmos y ayudar a todos los operadores del derecho a comprender sus fortalezas y limitaciones, un grupo de investigadores del Santa Fe Institute se pregunta para cada algoritmo en uso: ¿cómo funciona este algoritmo?, ¿qué datos se utilizaron para diseñarlo y para entrenarlo?, ¿los resultados nos muestran lo que esperábamos?, ¿cómo sabremos que funciona en la práctica? y ¿cómo mediremos su rendimiento?, ¿podrá ser auditado de manera independiente para conocer su precisión y su grado de justicia?, ¿qué tipo de explicación o apelación está disponible para los afectados por su empleo?, ¿su uso creará retroalimentaciones inesperadas en el comportamiento humano?, ¿podrán todos los actores (acusados, victimas, peritos, fiscales y jueces) comprender de qué manera se han obtenido los puntajes?, ¿cuándo debería estar un humano al tanto?, ¿debería utilizarse un algoritmo para la detención antes de un juicio?, ¿qué significan realmente los datos expresados como resultado del uso de este algoritmo?, y ¿si puede un cero o un uno de manera independiente capturar la historia completa detrás de una falla para re-arrestar?

Otra cuestión que se plantea, o que por lo menos se debería conversar, es la arbitrariedad en la toma de decisiones de estos juzgadores robot. Con respecto a esto, Miller (2018) se pregunta: ¿de qué manera se comparan los sesgos y el desempeño de los algoritmos contra el

[33] Disponible en https://www.pagina12.com.ar/332947-inteligencia-artificial-cooperativa-nacional-y-al-servicio-d.

statu quo? En el caso de estudio, el *statu quo* sería la arbitrariedad y los sesgos de los juzgadores humanos. En lugar de preguntarse, de manera simplista, en qué medida los algoritmos se alejan del estándar, entendiendo que se alejan de lo que un juez humano resolvería, una pregunta válida sería: ¿en qué medida se alejan los juzgadores humanos de lo que está de acuerdo con el derecho? Existe un corpus de investigación (Eyal & Eyal, 2013; Rodriguez, 2020; Silberg & Manyika, 2019) sobre algoritmos de toma de decisiones que se extiende a varias décadas que muestran una notable similitud en sus conclusiones: los algoritmos son menos sesgados y más precisos que los humanos que reemplazarán.

Un no tan oculto secreto detrás de los algoritmos a los que se hace mención en el párrafo anterior es que poseen sesgos. Sin embargo, los humanos a los que están reemplazando poseen significativamente un mayor sesgo. No se trata solamente se sesgos de índole racial, sexual o religiosa que han sido ampliamente estudiados. Se trata de sesgos implícitos propios de la forma en que los humanos procesan los datos, tanto a nivel sensorial como conceptual, y que se presentan a la hora de tomar decisiones judiciales (Guthrie, Rachlinski, & Wistrich, 2001; Páez, 2021). En algunos casos, los juzgadores humanos, jueces profesionales o miembros de un jurado popular, podrían ser propensos a falacias cognitivas y sesgos que podrían afectar sus decisiones judiciales. De acuerdo con la etapa del proceso decisional se identificaron los siguientes sesgos que se muestran en detalle en la Tabla 20 basados en el trabajo sobre heurística, sesgos e incertidumbre (Eyal & Eyal, 2013; Kahneman, 2013).

Tabla 20. Sesgos de acuerdo con la etapa del proceso decisional

Proceso decisional		
Etapa de audiencias	Etapa de resolución	Etapa de sentencia-condena
Sesgo de confirmación (si las personas tienen un preconcepción o hipótesis sobre un asunto dado, ellos tienden a favorecer información que se corresponde con sus creencias preconcebidas e ignorar evidencia que apunta hacia el contrario).	Inhabilidad para ignorar evidencia inadmisible (es más probable que tanto los jueces como los miembros del jurado consideren a un defendido como «culpable» cuando fueron expuestos a los registros criminales del defendido de manera previa, que si no fueron expuestos. Siendo que esta información solo debería ser tenida en cuenta para determinar la credibilidad y no la culpabilidad.	Modelo de las decisiones en sentencia (En relación con ofensas menores tanto los fiscales como los jueces consideran solamente una cantidad limitada de factores mientras que descuidan otros legalmente relevantes y otros con alto grado de importancia).
Sesgo retrospectivo (cuando la gente evalúa eventos o resultados luego de que estos ocurrieron, ellos	Sesgo por resoluciones sucesivas (cuando los jueces realizan sentencias de manera secuencial,	Sesgo de anclaje y ajuste (Cuando los jueces tienen que establecer una pena utilizan la

en algunas ocasiones exhiben un sesgo retrospectivo de manera que juzgan el evento como si hubiera sido más predecible de lo que en realidad fue).	tienen una tendencia a fallar más a favor del statu quo con el correr de las sentencias).	primera información que se les ofreció (ya sea por un fiscal, abogado o oficial de libertad condicional) como punto de partida para el resto de la toma de decisiones. Esa primera información los ancla a un dato o una característica hasta convertirlo en la base del resto de juicios que realicen).
Falacia de conjunción (esta falacia muestra que las personas erróneamente creen que los eventos que son descritos con mayor grado de detalle son más probables de ocurrir que los que son descritos con menos grado de detalle).	-	-

Elaboración propia basado en Eyal y Eyal (2013)

Después de todo, ¿de dónde vienen los sesgos organizacionales?, vienen de los humanos que tradicionalmente han estado al mando. Décadas de estudios psicológicos (Erwin, 2019; Kahneman, 2013; Sibony, 2020) realizados en juicio y toma de decisiones han demostrado que los humanos son notablemente malos tomadores de decisiones en un gran rango de contextos. Gracias al trabajo pionero de Meelh (1954) se conoce que los modelos matemáticos más simples poseen mejor desempeño que los supuestos expertos prediciendo resultados en el campo de la medicina clínica.

De acuerdo con Miller, si hay algo que debería alarmar a la sociedad es el hecho de que muchas decisiones importantes, y en especial las judiciales, son tomadas por humanos que son conocidos por ser inconsistentes, poseer sesgos y ser malos tomadores de decisiones (Miller, 2018). Así como las críticas a los algoritmos de toma de decisiones han generado una nueva ola de investigaciones en *machine learning* para observar las consecuencia políticas y sociales de los algoritmos, en especial la discriminación algorítmica, también se debería realizar el mismo análisis con los juzgadores humanos que interpretan las normas vigentes, para asegurar que estén decidiendo sin sesgos. Sin embargo, este tipo de análisis podría llevar a deslegitimar la labor del juez a partir de inferencias estadísticas que difícilmente pueden generalizarse. Esto llevó a que algunos países como Francia, en cumplimiento de la ley nº 222 (2019), se castigue con un máximo de cinco años de cárcel la publicación de información estadística sobre cómo sus jueces «piensan y actúan» en relación con las cuestiones legales que resuelven en las sentencias que

dictan (y que están disponibles para cualquiera)[34].
Un pasaje clave de la ley establece que:

> *The identity data of magistrates and members of the judiciary cannot be reused with the purpose or effect of evaluating, analysing, comparing or predicting their actual or alleged professional practices*, (*Article 33 - LOI n° 2019-222 du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la justice (1) - Légifrance*, s/f).

Esta ley sugiere las siguientes preguntas: ¿qué es lo que hay que proteger?, ¿a qué le tenemos miedo, a la realidad?, ¿por qué lo queremos proteger? y ¿por qué no nos genera dudas la forma de juzgar de los juzgadores humanos? No hace falta que los fallos lleguen a segunda instancia para ser revisados, un sistema automatizado podría revisarlos antes de ser remitidos como una forma de control de sesgo (Silberg & Manyika, 2019). Y, en una instancia más avanzada, como plantea el gobierno de Estonia, migrar a un modelo de juzgadores robot. En este sentido actualmente la tecnología posibilita debatir en tiempo real sobre temas complejos utilizando el *IBM Project Debater*, en el que un humano debate con un sistema de AI. En un futuro no muy lejano podríamos estar argumentando un caso contra un avatar de AI en una corte o estar recibiendo apelaciones que se generaron de manera automática utilizando aplicaciones del estilo de *DoNotPay* —el primer abogado robot— (Donotpay, 2020).

¿Estamos preparados? Esta pregunta no se refiere solamente al campo técnico-jurídico, sino también, como plantea Martino (2020), todavía no estamos preparados como sociedad para aceptar la decisión de un robot y esto se debe en gran parte a la relación de decisión-responsabilidad que tenemos arraigada. Martino nos invita a preguntarnos cuando decide un robot ¿quién se hace cargo de esa decisión?, en nuestro sistema el hacerse cargo es lo que le da legitimidad a la decisión y, basados en esto, si no hay quien se haga cargo sería nula la sentencia, entonces, ¿tendríamos que revisar la forma en que definimos las nulidades? Esta y otras preguntas similares aún no tienen respuesta.

Sin embargo, mientras que la tecnología aún no tiene la capacidad para resolver de

[34] El origen de esta decisión se encuentra en un proyecto desarrollado por el abogado francés Michaël Benesty. Según su explicación, él y un compañero desarrollaron en 2016 un proyecto llamado SupraLegem, una web que junto a la correspondiente herramienta de análisis permitía detectar sesgos en las decisiones judiciales de jueces franceses. El proyecto SupraLegem comenzó detectando que había jueces con sesgos muy marcados en cuanto a extranjeros y sus peticiones de asilo (con jueces que rechazaban el 100% de las peticiones y otros que aceptaban casi el 100% en el mismo tribunal).

manera completa los males sociales del sesgo y la discriminación institucional, grupal o individual, la evidencia revisada aquí sugiere que, en la práctica, el uso de estas tecnologías podría jugar un rol importante en la construcción del futuro sistema de justicia. Por lo pronto, los sistemas de justicia serán operados en mayor o menor medida por humanos, y esto sugiere la necesidad de una revisión sobre qué adaptaciones serían posibles a corto y largo plazo.

En una mirada a corto plazo, los juzgadores humanos (jueces profesionales o jurados legos, miembros de juicio con jurados) seguirán decidiendo con sus sesgos, es por eso por lo que es imperante la necesidad de alejarnos unos pasos y tomar esta oportunidad que brinda la tecnología para ver tanto el árbol (el trabajo individual) como el bosque (que representa el trabajo del conjunto, por ej. todos los fallos de la Segunda Circunscripción en un fuero dado durante un período dado), evaluarlos de acuerdo a derecho y con el dictamen de tomar medidas correctivas para acortar las brechas por sesgo cuando estas existieran.

Mirando al largo plazo, se vislumbra como oportunidad la participación en el diseño de los sistemas. Y, que no es suficiente que los integrantes del Poder Judicial participen en capacitaciones donde otros practicantes cuentan sus experiencias exitosas (Poder Judicial Provincia de Neuquén, 2018). Ni siquiera es suficiente con su participación con el ofrecimiento de algunas pautas legales para que los «técnicos informáticos» desarrollen el sistema por ellos. Es necesaria la participación desde el entendiendo los procesos, no todo debería ser pensado como una caja negra, es necesario generar las capacidades que les permitan discutir, tanto los resultados como el proceso que se utilizó para obtenerlos. Los operadores del derecho están en condiciones de aportar, legislación, casos de borde, *leading cases* y hasta ejercicios teóricos en este proceso de co-creación.

Como refiere Laszlo (2003), el problema se crea al intentar separar la tecnología de la cultura, cuando en realidad la tecnología es mejor concebida como una clase de cultura cristalizada. Agrega que las personas producen tecnología, y que los individuos y grupos en culturas particulares producen tecnologías específicas. Así mismo, lo que ellos producen y la forma en que lo producen, refleja y encarna los valores propios de esa cultura. Siguiendo con esta idea, Laszlo menciona que cuando se transfiere una tecnología a otros, aun dentro de la misma cultura, los valores y las creencias del creador son impuestos en la trasferencia junto con el artefacto que se transfiere.

Entonces, si tal como lo expresa Ferrari (2020) vamos hacia un derecho automático, la forma en la que se diseñen los nuevos sistemas judiciales será la que defina el nuevo orden burocrático de la administración de justicia y quizá será más algorítmico y menos discrecional, y menos sesgado, esto va a depender del enfoque que se utilice en su diseño y de las acciones que se toman para propiciar estas características. Por otro lado, si se decide no profundizar en el cuestionamiento al sistema actual y no hacer explicita la existencia de los sesgos de los jueces

humanos junto con las cuestiones que hacen al mismo sistema ineficaz e ineficiente (Schiavo, 2021), esto solo se traducirá en el diseño de un nuevo sistema que replicará lo que nos disgusta del sistema actual (los sesgos), solo que las respuestas se obtendrán más rápido debido a la incorporación de ciertas tecnologías que aceleran los procesos judiciales.

7.3.3 Saberes jurídicos y no jurídicos: legitimidad y credibilidad

Los apartados anteriores se dedicaron a la discusión de la incorporación de las tecnologías a los Poderes Judiciales, mientras que, en este la discusión se centrará en la incorporación de saberes no jurídicos, el grado de legitimidad que los diferentes actores les asignan y la posibilidad de un enfoque transdisciplinar verdadero. De aquí en adelante se utilizará el concepto de saberes en lugar de conocimiento, ya que el primero incluye el saber popular, técnico o culto, o todo conocimiento científico o filosófico.

Para esto es importante destacar la existencia de tres saberes jurídicos fundamentales: el saber sociológico, el saber formal y el saber filosófico. Haciendo uso de la ciencia en un sentido amplio –como conjunto sistemático de principios pertenecientes a objetos correlacionados– los tres saberes son considerados ciencias no autosuficientes (Souto, 1986). Con el correr de los años otros saberes, los no jurídicos, han permeado en el quehacer judicial, inicialmente de la mano de las ciencias de aplicación forense, y luego con las ciencias de la administración, ciencias informáticas y ciencias de datos. Esto haría suponer que la incorporación de estos saberes se produjo y se produce de una manera horizontal entre profesionales portadores de saberes expertos, ubicando a los saberes jurídicos y no jurídicos en un mismo nivel de jerarquía. Sin embargo, esta postura no es la generalidad de lo que ocurre cuando estos saberes se encuentran en el ámbito de los poderes judiciales.

Cuando se habla de saberes no jurídicos en general se hace referencia a los saberes producidos por las disciplinas que aportan datos para la toma de la decisión judicial, representados muchas veces en la persona de los «auxiliares de justicia»[35]. Se encuentran incluidos en este grupo empleados y funcionarios del Poder Judicial, oficiales de justicia, martilleros públicos, peritos, abogados, procuradores, agrimensores, asistentes sociales, arquitectos, contadores, escribanos, traductores y calígrafos públicos, médicos legistas, psiquiatras, veterinarios, ingenieros, odontólogos, taquígrafos, criminalistas, sociólogos, psicólogos y doctores en química (PJN, s.f.). A su vez, existe otro grupo que ha cobrado cierta trascendencia en los últimos años, el grupo de los «informáticos», representado por los técnicos

[35] Ver p. ej. arts. 4 y 5 en la Ley Orgánica del Poder Judicial de Tucumán (Ley n° 9185, 2019) y en los arts. 7 y 8 de la Ley Orgánica de la administración de Justicia del Poder Judicial de San Luis (Ley n° IV – 0086 – 2004, 2004).

que diseñan y mantienen los sistemas informáticos que sirven como andamiaje a los procesos jurisdiccionales, y los científicos de datos. Existe un tercer grupo que está adquiriendo relevancia relacionado con la administración de procesos judiciales, ya sea en la planificación de audiencias como en la Oficina de Gestión de Audiencias (OGA) del Poder Judicial de Tucumán, o en la gestión de los juzgados con los administradores profesionales como en los tribunales de gestión asociada «GeJuAs» del Poder Judicial de Mendoza.

Tanto los procesos que producen saberes no jurídicos, como estos saberes en sí mismos son considerados «secundarios o auxiliares» por los actores de los poderes judiciales, y por lo tanto marginados (Midgley & Lindhult, 2018). Esto evidencia la existencia de una marcada «jerarquía de la credibilidad» (Becker, 1977) definida de manera que en cualquier sistema de grupos jerárquicos los participantes dan por sentado que los miembros del grupo superior tienen derecho a definir cómo son en realidad las cosas. En cualquier organización, más allá de los que muestre el organigrama, las flechas que indican el flujo de información apuntan hacia arriba, y de este modo, demuestran (al menos formalmente) que quienes están en la cima tienen mayor acceso que nadie a un panorama más completo sobre lo que ocurre. Y se asume que los miembros de los grupos inferiores reciben información incompleta y, en consecuencia, su visión de la realidad será parcial y distorsionada.

Por lo tanto, desde el punto de vista de un participante bien adaptado al sistema, todo lo que digan aquellos que están en la cima merece *per se* ser considerado como la información más creíble acerca del funcionamiento de la organización. Y dado que, las cuestiones de jerarquía y estatus están contenidas en las costumbres, esta creencia tiene una cualidad moral. Entonces, al considerarse miembros respetuosos del grupo, estarán moralmente obligados a aceptar la definición impuesta sobre la realidad por un superior y la preferirán a las definiciones propuestas por los subordinados. De este modo, la credibilidad y el derecho a ser escuchado se encuentran distribuidos de manera diferencial en las distintas jerarquías del sistema (Becker, 1977). Esto en términos de credibilidad de los actores participantes en los procesos de innovación, y, especialmente en las fases de diseño, impacta negativamente ya que no todos los participantes tienen las mismas posibilidades de hablar o de ser oídos, o de que sus propuestas sean implementadas.

En referencia a este tema algunos entrevistados se refirieron utilizando frases como las siguientes: «Somos los ojos de los jueces», «tenemos que escuchar qué necesitan y hacer una traducción». La marginalización no es exclusiva de los saberes no jurídicos, también se evidencia cuando actores dominantes le aplican lo que se conoce como «las tiras» a otros actores solo por el hecho de pertenecer a otros fueros, e incluso a otros poderes. Este hecho fue mencionado de manera recurrente directa e indirectamente por casi todos los entrevistados. Lo que se plantea en este punto es que no todos los actores y los saberes que estos poseen y producen son

considerados con la misma credibilidad, especialmente por una falta de saberes jurídicos. Esta marginalización se hace evidente en el trato hacia los justiciables que son considerados legos –ignorantes y analfabetos, desconocedores en la materia. Esto ubica a los justiciables en una situación de especial desigualdad a la hora de sentarse en una mesa de diseño junto a actores que, aunque en muchos casos no lo perciban, son dominantes. El peor caso es el que conforman los justiciables y sus familiares, víctimas y personas que se encuentran atravesando procesos penales. Esta marginalización incluye a los operadores de justicia que trabajan directamente con los anteriores. Algunas frases peyorativas que reflejan esta situación incluyen: «trabajo en terreno», «Juezas que van al barro» y «los olores que hay que soportar en penal» (e.28 y e.1).

En el caso de los imputados existe un problema extra relacionado con su legitimidad como actores en el proceso de innovación. Esto es independiente de la etapa del proceso en que se encuentre, desde la etapa de investigación preliminar hasta la finalización de la etapa de ejecución penal. Este problema está íntimamente relacionado con el miedo de que al incluir al imputado en la mesa de diseño este podría, utilizando las posibilidades que brindan los procesos de innovación, alterar el resultado de su propio proceso judicial en beneficio propio. Habiendo dicho todo lo anterior, y teniendo en cuenta que en general las personas privadas de su libertad por procesos judiciales y alojadas en centros de detención se encuentran en el nivel más bajo en la pirámide de credibilidad de saberes, es muy difícil que estos actores pudieran ser incluidos en la discusión, ser escuchados y mucho menos ser tenidos en cuenta para poder generar como consecuencia un cambio que los beneficie. Si solo tenemos en cuenta el nivel educativo, de manera general, menos del 2,0 % tiene instrucción universitaria (el 5,5 % sin instrucción, 52,0 % instrucción primaria, 24,0 % instrucción secundaria, 1,7 % instrucción universitaria y el resto sin datos) (Sistema Nacional de Estadísticas sobre Ejecución de Pena, 2017).

Cuando miramos las particularidades, es posible encontrar especialmente en los casos del fuero penal federal algunos imputados que tienen los recursos necesarios para cambiar las normas del sistema y ser juzgados bajo un régimen con condiciones que les resulten más favorables, lo que les confiere el carácter de actores dominantes.

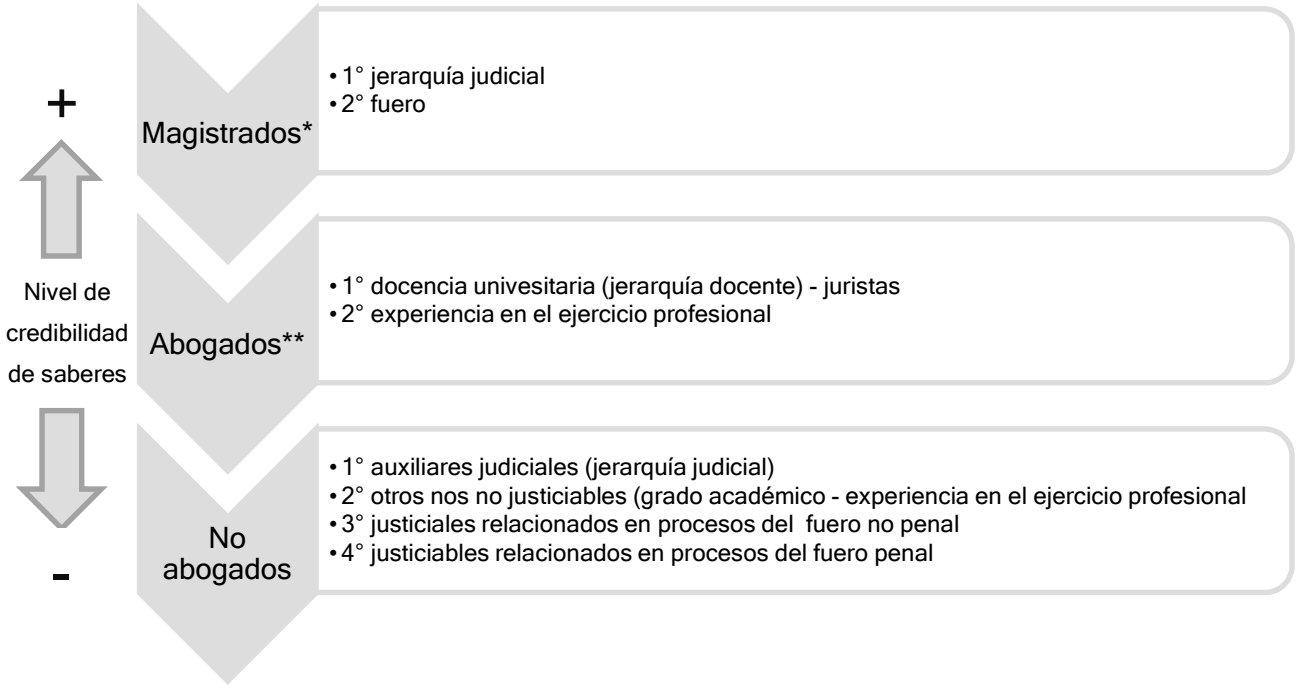


Figura. Escalera de credibilidad de saberes y análisis de poder

Nota: *Incluye jueces (letrados y no letrados), defensores oficiales y fiscales. ** si son funcionarios del Poder Judicial: 1° jerarquía judicial y 2° fuero.

Cuando se habla de innovación y especialmente de saberes más actuales y específicos –jurídicos o no jurídicos– alguien podría preguntarse ¿en qué medida es válido afirmar que los jerárquicamente superiores siempre saben más sobre estos temas en específico? La regla es que los jerárquicamente superiores no tienen más conocimientos en tecnología de punta que sus subordinados, existen, sin embargo, algunos casos muy puntuales que por algún tipo de predilección personal se han adentrado en el tema. En la mayoría de estos casos este tipo de saberes viene de un área técnica específica que se ha dedicado a cultivarse en ese tema, además de su formación técnica de abogado (Álvarez Sáez, 2020). Algunos equipos especializados buscan abogados que se especialicen en cuestiones específicas de tecnología para sus cargos más altos, sin embargo, a la hora de buscar soluciones que requieren de un nivel muy elevado de conocimiento tecnológico los saberes que dominan estos perfiles no alcanzan para satisfacer las necesidades. Y, por lo tanto, se requiere incorporar perfiles netamente técnicos y altamente especializados. Debido al grado de especialización, que los profesionales con estos perfiles –especialmente de tecnología– tendrán un argot propio y un nivel de conocimiento que en muchos casos superará en varios ordenes de magnitud al de las personas con las que está interactuando generando problemas no solo de comunicación sino también un sentimiento de pérdida de poder.

A modo de ejemplo se presenta el caso de la reglamentación de notificaciones electrónicas en Tucumán. Para la concreción de este proyecto, la OGJT convocó para el diseño

de la normativa a un equipo multidisciplinar (que incluyó a representantes de los Colegios de Abogados del Centro Capital y del Sur, del Colegio de Procuradores, de la Fiscalía de Estado, de las tres Salas del Contencioso Administrativo y de la Dirección de Sistemas). Se realizaron numerosas reuniones de trabajo hasta lograr un borrador del reglamento, que fue circulado a magistrados y funcionarios para obtener sus aportes. Luego de practicadas las propuestas de modificaciones surgidas de este proceso participativo, se redactó el documento final que siguió su camino de normatización. En este y en otros casos similares, el resultado, el contenido final, no depende de los integrantes invitados a diseñar, sino de la capacidad del facilitador de poder dotar a todos los invitados de la posibilidad de expresarse y de hacer valer sus puntos de vista. Si esto no sucede, simplemente se los citó *pour la gallerie*, para que luego no digan que no se los incluyó, que tuvieron su oportunidad. A simple vista uno podría pensar que cada vez que dos o más personas que pertenecen a campos disciplinares diferentes se juntan para realizar un proyecto, se pone en juego el trabajo transdisciplinario. En la mayoría de los casos, lo que se puede afirmar es que hay trabajo multidisciplinar, al menos en papel, más de una disciplina se encuentra presente, lo que no quiere decir que todos puedan aportar en un plano de igualdad.

De esta investigación se desprende que ni la credibilidad de los actores ni el trabajo transdisciplinario se pueden dar por sentados. La clave para comenzar el trabajo transdisciplinar es la traducción cultural como construcción de las equivalencias entre prácticas y reflexiones, que tienen origen y se desarrollan en culturas diversas y que este encuentro obliga a su confrontación con otros tipos de conocimiento, lo que lo convierte en más heterogéneo (De Sousa Santos, 2007). La realidad es que no todos los actores están listos para comprometerse a trabajar bajo esta modalidad de trabajo. La voz de los entrevistados así lo refleja al enfrentarse a escenarios diversos con actores de la sociedad civil, miembros de otros fueros, de otros poderes judiciales y de otras instancias. Varios de los entrevistados al referirse a las primeras experiencias mencionan como «raro» trabajar con diferentes fueros vinculados (e. 26, e.29 y e.19). También se hizo mención que los actores dominantes tratan de imponer la jerarquía sin importar el fuero (e. 28, e.26) y que siempre hay «bajada de línea» (e.28), atendiendo nuevamente al orden jerárquico. Los entrevistados más abiertos a esta forma de trabajo plantearon una «búsqueda de puntos de encuentro» ante la necesidad de trabajar de manera multidisciplinar (e.19).

Midgley y Lindhult (2018) plantean la marginalidad en términos de una relación bidireccional relacionada con los valores y los juicios de frontera, como se muestra en la Figura 36, donde los picos representan los valores y el óvalo representa la frontera de lo que cada grupo considera relevante, y esto representa una relación bidireccional porque los valores dirigen la forma en que se dibuja la frontera relacionada con lo que se ve como relevante y quienes son considerados como actores legitimados, sin embargo, las fronteras

que se han definido con anterioridad y que se presuponen por dadas pueden manifestarse de manera de restringir el set de valores que se deberían expresar de manera legítima. Utilizando la idea de fronteras y valores superpuestos se explorará la idea de conflicto, que según Midgley y Lindhult (2017) se puede conceptualizar como grupos de interés operando con valores divergentes, pero con fronteras que se superponen; como consecuencia de esto, el fenómeno de interés es enmarcado desde los dos lados de manera diferente. De esta manera cuando el conflicto escala, las dos partes terminan estereotipando y demonizando a la otra.

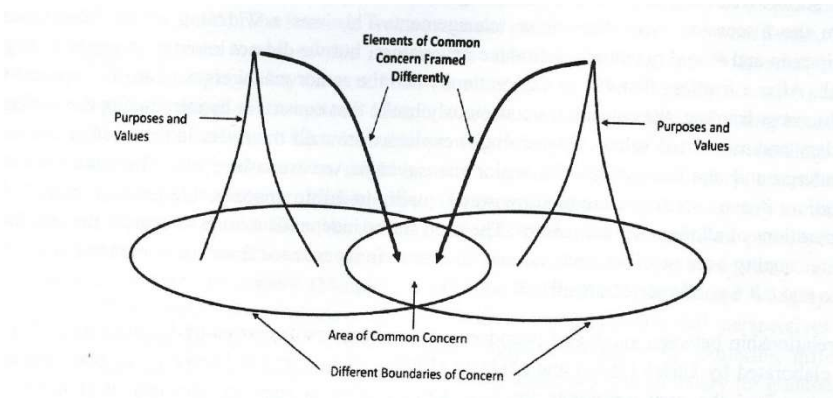


Figura 36. Conflicto, como elementos de preocupación comunes enmarcados de forma diferente

Tomado de Midgley y Lindhult, (2018, p.14)

Algunos autores ponen en relieve el problema de manera indirecta cuando se refieren a la relación entre la prueba pericial, el perito y el magistrado (Álvarez Sáez, 2020; Vázquez, 2020).

Es posible, usando como base las premisas que plantea Álvarez Sáez (2020) comprender algunas causas que explican la dificultad para que dialoguen en una mesa de diseño estos tipos de saberes y logren una sinergia creativa. Como punto de partida, se planteará la cuestión del concepto de autoridad como *auctoritas* –autoridad de quién tiene conocimiento y moral. Típicamente son los magistrados los que tienen la autoridad del saber, por experiencia y trayectoria, pero también por jerarquía. Ahora ¿qué pasa en todas las ocasiones en la que el magistrado se enfrenta con la necesidad de incorporar saberes no jurídicos a su práctica? Álvarez Suarez (2020) nos plantea un escenario donde la relación entre el saber que tiene el magistrado –aunque experto en su materia– frente a los saberes no jurídicos queda debilitada. En una lectura de saber como sinónimo de poder, esto podría ser percibido como una falta de poder. Para evitar esta supuesta pérdida, el magistrado de manera general implementa tres estrategias de afrontamiento que producen debilitamiento de la decisión judicial y de la imagen pública de la justicia.

En la primera estrategia, el magistrado le ordena al experto en saberes no jurídicos no solo qué hacer, sino cómo hacerlo, desconociendo su autoridad. En el segundo escenario, el

magistrado elige no hacer uso de los resultados que el experto en saberes no jurídicos le presenta. Y, en el tercer escenario, el magistrado le delega completamente la dirección técnica del caso al experto en saberes no jurídicos a la voz de «usted es el que sabe, este caso es suyo», desentendiéndose de esta manera de la cuestión en estudio, lo que Vázquez Rojas (2014) llama dependencia y servilismo epistémico. Una de las causas principales que podrían generar estás estrategias es lo que Álvarez Suarez (2020) describe como paternalismo epistemológico. Este paternalismo, mediante una actitud protectora hacia los magistrados, intenta preservarlos de enfrentar un conocimiento ajeno a su formación y que no podrá comprender. Este paternalismo tiene sus raíces en el legado del positivismo del Estado de Derecho del siglo XIX que entiende al juez como un esclavo y un custodio del legislador y que, por principios, rechazó el ingreso de conocimientos ajenos al campo del Derecho. Esta característica hermética que se desarrolló hasta mediados del siglo XX aún tiene influencia en la forma en que se desarrollan los procesos judiciales en el siglo XXI (Botero-Bernal, 2015). Y, si bien nos encontramos en medio del cambio de Derecho Legal al Derecho Constitucional, la mayoría de las universidades aún siguen enseñando sobre una base legal y enciclopédica pretendiendo que con esto los futuros profesionales estarán en condiciones de ejercer bajo los principios del Estado de Derecho Constitucional (Vigo, 2010).

Con este análisis no se pretende de ninguna manera quitarle al magistrado el rol de director del proceso, sino que la discusión se centra en darle un rol dialógico y participativo desde una posición de igualdad en la mesa de diseño. Ya que se ha evidenciado que de no tener este tipo de posición se produce un desbalance durante la incorporación de saberes en las fases del proceso de innovación en las que se requiere incorporar saberes ajenos para construir nuevos conocimientos, principalmente durante las fases de diseño y la fase de adopción. De manera general los magistrados ejercen una posición de «actor dominante» durante estas fases e inhiben las voces de otros actores y, como resultado, las ideas y prototipos obtenidos presentarán sesgo por prestigio (Jiménez & Mesoudi, 2019).

Por todo lo antes mencionado queda pendiente la pregunta de ¿cómo capitalizar el saber del equipo con diferentes saberes que pueden ser diferentes a los propios del Derecho y de lo estrictamente jurídico?

7.4 Dimensión social

Siguiendo la idea de Laszlo de tecnología y cultura, no es posible comprender a este sistema, sin adentrarse en su cultura, que para los poderes judiciales en estudio se ve atravesada por las jerarquías y la burocracia. En este acápite se explorarán los poderes judiciales desde su estructura social formal, racionalmente organizada, que implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente, cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con

los propósitos de la organización.

La palabra burocracia del francés *bureaucratie,* proveniente del término *bureau:* oficina o escritorio, y del término *–cratie* que proviene del término griego *–κρατία*, y éste de la raíz *κράτος:* poder o fuerza. Tiene tres acepciones de uso común. La primera, que proviene de su sentido original, tiene la connotación de «los individuos que ostentan el poder desde el escritorio»; en este sentido, se la asocia con la ineficiencia, pereza y derroche de medios desde un solo lugar. Su sentido es peyorativo. En segundo lugar, se encuentra la burocracia como el grupo social formado por los funcionarios o empleados públicos. Mientras que, en tercer lugar, se encuentra el uso que le da Weber en su análisis sociológico, definido como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica, y de la detalladas reglas, regulaciones y procedimientos que se realizan desde un mismo lugar de trabajo. Tal como lo define Weber es un tipo de gobierno, y reconoce que las burocracias podrían causar problemas de papeleo, y que, muchos trabajos burocráticos podrían resultar tediosos y reiterativos.

En la organización burocrática están unificadas una serie de empleos, que constituyen posiciones jerarquizadas, a los que son inherentes numerosas obligaciones y privilegios estrictamente definidos por reglas limitadas y específicas, muchas veces tácitas. Cada uno de estos empleos tiene una zona de competencia y de responsabilidad que le son atribuidas, en el Poder Judicial, en las leyes orgánicas o acordadas de creación. La autoridad, el poder de control que se deriva de una posición reconocida, es inherente al empleo y no a la persona particular que desempeña el papel oficial en un momento determinado. La acción oficial suele tener lugar dentro de un entramado de reglas preexistentes a la organización (Merton, 1964).

El sistema de relaciones prescritas entre los diferentes empleos supone un grado considerable de reglamentación y una distancia social claramente definida entre quienes ocupan esas posiciones. Esta reglamentación o formalismo se manifiesta mediante un ritual social más o menos complicado que simboliza y apoya el orden minucioso de los diferentes empleos. Este formalismo, según esté unificado con la distribución de autoridad dentro del sistema, sirve para reducir al mínimo la fricción restringiendo en gran medida el contacto (oficial) a modos que están definidos previamente por las reglas de la organización. Además, según Merton (1964) al menos en la teoría, el formalismo facilita la interacción de los ocupantes de los puestos a pesar de sus actitudes privadas de uno para otro. De este modo, el subordinado está protegido contra la acción arbitraria de su superior, ya que los actos de ambos están limitados por una serie de reglas mutuamente reconocidas.

Para Merton, el tipo ideal de esa organización formal es la burocracia y, en muchos respectos, el análisis clásico de la burocracia es el de Max Weber. En este sistema burocrático

la asignación de roles tiene lugar en la base de aptitudes técnicas que se averiguan mediante procedimientos de tipo impersonal (por ejemplo, exámenes). Dentro de la estructura de la autoridad, jerárquicamente ordenada, las actividades de «expertos especializados a sueldo» son gobernadas por reglas generales, abstractas y claramente definidas para evitar la necesidad de emitir instrucciones específicas para cada caso concreto.

El carácter general de las reglas requiere del uso constante de la categorización, por lo cual los problemas y los casos particulares se clasifican con base en criterios definidos y son tratados en consecuencia. Una de las cuestiones que la burocracia no incluye es la necesidad de que además de ser expertos especializados en Derecho, y si se quiere en tecnologías de punta, los operadores del derecho, y en especial los que son empleados por el Poder Judicial, deberían ser expertos en procesos de cambio, ya que lo que se juzga y el contexto en el que la cosa juzgada tiene lugar están cambiando todo el tiempo.

Siguiendo la lógica de Merton (1964), la mayor parte de los empleos burocráticos dentro de los Poderes Judiciales supone la expectativa de la tendencia vitalicia, en cuanto a la ausencia de factores perturbadores que puedan reducir el tamaño de la organización. Actualmente, este punto se encuentra en tensión ya que los Poderes Judiciales se encuentran en medio de una transición hacia sistemas despapelizados cada vez más automatizados que a la larga requerirán de menor cantidad de personal para operarlos. Esta expectativa a lo vitalicio trae aparejada una elevación al máximo de la seguridad vocacional. Merton (1964) menciona que la función de la seguridad de la tenencia del empleo, de las pensiones asociadas, del aumento de sueldo y de los procedimientos reglamentados para el ascenso es conseguir el cumplimiento de las obligaciones oficiales, sin tener en cuenta presiones extrañas.

Por otro lado, el mérito principal de la burocracia, tal como la concibió Weber, es su eficacia técnica, con una gran estimación por la precisión, la rapidez, el control experto, la continuidad, la discreción y la óptima restitución del gasto que representa. Esta definición hace pensar que cuando se habla de los procesos burocráticos actuales, y en especial los que se refieren a los Poderes Judiciales, al compararlos con los méritos teóricos, cabría preguntarse cómo es posible que se aparten tanto de lo teórico. Además de los trabajos citados en el capítulo I, el «Réquiem para la Justicia Argentina» (Lynch, 2018) pinta la situación de una manera gráfica de la actualidad de los Poderes Judiciales y la burocracia judicial. Un ejemplo para reflexionar al respecto es la «Oda a la burocracia» de María Elena Walsh (Walsh, 1965):

Monstruo de las legales delincuencias,
Yo te venero con papel sellado.
Solicito tu lágrima de lacre,
Llorar de otrosí dogo en antesalas,

Enloquecerme el 8 del corriente,
Pensar en tu rocío de estampillas.

Pisas un alba de cafés con puchos,
De primavera decretada. Tienes
Sobrinos calvos, guardapolvos grises,
Peluca consular, risa de fieltro,
Un gusto a secretada amortiguada
Y la encuadernación de la agonía.

Amo tus Direcciones Nacionales,
Tu tímida Inspección, tus Ministerios,
La palidez de tus escribanías,
La flora de subjefes, el otoño
De tinta muerta que traspiras, todo
Lo que sucede al pie del expediente.

Acoges a los pobres en la seria
sombra de tus primeras providencias.
Con alta estima y consideración
los petrificas en tus corredores
con el objeto de acordarles una
interminable cara de escarmiento.

Siempre nos faltará un certificado
para morir, para cobrar el cielo.
Nunca podremos ver gratuitamente
la cédula de identidad de Dios
ni hallar sin tu magnánimo permiso
nuestros legajos en el Purgatorio.

Monstruo oficial, la que suscribe anhela
descender a un infierno taquigráfico,
desmelenarse sobre tus rodillas,
legalizar un verde aburrimiento,
impetrar tus puntuales almanaques

y la fatalidad de tus teléfonos.

Y que un día le otorgues el delirio,
la fichada emoción de tus archivos,
que la autorices a obtener un alma,
a comprobar su número de cuerpo,
a pudrirse a tus pies debidamente
desinfectada por la policía.

Es quizá una necesidad imperiosa revisitar la burocracia que se genera en todos los procesos judiciales y, desde la noción de Weber, revalorizar la burocracia judicial, proponiendo una adecuación a las necesidades actuales de la sociedad, que seguramente girará hacia la *smart justice*.

7.4.1 La incapacidad adiestrada

Otra cuestión que Merton (1964) destaca dentro de los aspectos negativos de la burocracia es la aplicación del concepto de Veblen de la «incapacidad adiestrada», de las ideas de Dewey de la «psicosis profesional», o la de Warnotte (1937) de «deformación profesional». La incapacidad adiestrada se refiere al estado de cosas en que los talentos de uno funcionan como insuficiencias o puntos ciegos, permiten ver algunas cuestiones en profundidad, pero no permite ver otras. Esto deriva de que actos basados en el adiestramiento y destrezas que fueron aplicados con éxito en el pasado pueden resultar reacciones inadecuadas en circunstancias nuevas. Esta cuestión está fuertemente asociada a varias barreras de aprendizaje organizacional, como, por ej.: aquí siempre se hizo así, mencionada por varios entrevistados, que al momento de realizar un cuestionamiento de por qué se realiza de esta o tal manera nadie parece conocer esa respuesta, solo que hay que continuar realizándolo de esta manera porque es la manera de hacerlo (e. 10, e. 24, e. 15 y e.18). Esta cuestión perpetua el statu quo.

Esto sugiere que una falta de flexibilidad en la aplicación de destrezas dará como resultado desajustes más o menos graves en un ambiente que ha cambiado. En general, cada uno adopta medidas de acuerdo con su pasado adiestramiento y, en circunstancias nuevas que nos son consideradas significativamente diferentes, la misma solidez del adiestramiento puede llevar a la adopción de procedimientos equivocados. Además, según la frase «la gente puede estar inadaptada por estar adaptada para una adaptación inadecuada»; su preparación puede convertirse en una incapacidad. Varios entrevistados remarcaron que parte de su forma de trabajar actual es el reflejo de los puestos y jefes que tuvieron durante sus primeros años en el ejercicio de la profesión, ya sea en el ámbito privado o público (e.10. e.21 y e.24), y que esas

enseñanzas, generaron ciertos ritualismos que aún hoy los acompañan y ellos no cuestionan.

Por razones que ya se han señalado, la estructura burocrática ejerce una presión constante sobre las personas que trabajan en una organización altamente burocrática para que sea metódica, prudente y disciplinada. Si la burocracia ha de funcionar eficazmente, debe alcanzar un alto grado de fiabilidad en su conducta, un grado extraordinario de conformidad con las normas de acción prescritas (Merton, 1964). Entonces, ¿qué pasa cuando la burocracia se encuentra con la necesidad de innovar, que a primera vista parece no ser ni metódica, ni prudente y mucho menos disciplinada? En este punto, se hará referencia a lo que refiere a las unidades especializadas que son las que tienen que lidiar con este problema a diario. Lo que sucede es que las unidades especializadas tienen procesos que son metódicos, prudentes y disciplinados. Esto es lo que les permite diseñar e implementar gran cantidad de innovaciones mientras otros esperan a que las cosas sucedan. Inclusive el Premio Nacional a la Calidad en su Modelo de Excelencia en la Administración Pública, edición 2020, incluye dentro de sus bases en el punto 3.8 la gestión de la innovación, abordándolo como un proceso y no simplemente como un producto-servicio o resultado. En esta línea, las unidades especializadas no solamente tienen procesos de innovación, escritos o no, sino que además se rigen por cronogramas de diseño e implementación autorizados en general por las Supremas Cortes que deben cumplir.

7.4.2 Valores instrumentales que se convierten en valores finales

La adhesión a las reglas, concebidas originalmente como un medio, se transforma en un fin en sí misma; tiene lugar el proceso familiar de desplazamiento de metas por el cual «un valor instrumental se convierte en un valor final». La disciplina, fácilmente interpretada como conformidad a las reglas, sea cualquiera la situación, no es considerada como una medida destinada a objetivos específicos, sino que se convierte en un valor inmediato en la organización de la vida del burócrata. Esta importancia de la disciplina, resultante del desplazamiento de los objetivos originarios, produce rigideces y una incapacidad para adaptarse rápidamente (Merton, 1964). Esto se advirtió de manera generalizada con el pasaje de lo presencial a lo telemático en especial en las instancias orales de ciertos procesos durante la pandemia causada por SARS-CoV-2. Varios Jueces manifestaron su desconcierto los primeros días por no estar realizando las audiencias en las salas específicas, y en lugar de esto estar realizándolas desde sus hogares. Los despachos, al igual que las salas de audiencias, tienen una cierta organización del mobiliario y de las personas que genera en los intervinientes una cierta seguridad. Este sentido de seguridad se vio interrumpido durante los primeros días del aislamiento obligatorio. En la medida en que los días fueron transcurriendo y los procesos telemáticos se fueron volviendo más familiares, el sentimiento de seguridad se recuperó (e.17 y e.21).

Por lo tanto, el formalismo, o el ritualismo como un exceso del primero, con una insistencia indiscutida sobre la adhesión puntillosa a los procedimientos formalizados puede ser exagerada hasta el punto de que el interés primario por la conformidad con las reglas interfiere en la consecución de los objetivos de la organización. Los fenómenos asociados son el tecnicismo o papeleo de la persona que trabaja en la organización burocrática. Un producto extremo de este proceso de desplazamiento de las metas es el virtuoso burócrata, que no olvida nunca ni una sola regla de las que rigen su actuación y en consecuencia es incapaz de atender a muchos de sus usuarios en tiempo (Merton, 1964). La forma de pensar asociada con este desplazamiento interfiere muchas veces en el proceso de diseño de innovaciones judiciales, ya que estos burócratas virtuosos, haciendo gala de su memoria, son capaces de citar todas las veces en las que algo similar no dio resultado e inclusive qué normativas relacionadas impedirían la implementación de la idea una vez que el proyecto innovador llegue a esa fase (e. 16, e.3 y e.16). Una posibilidad para aprovechar estas personas es incorporarlas a los proyectos innovadores una vez que pase la fase de diseño y se comienza la fase de aprobación (e. 12).

Con el tiempo, las reglas tienden a adquirir un carácter simbólico y no estrictamente utilitario. La vida oficial del burócrata está destinada a ofrecer incentivos para la acción disciplinada y la conformidad con las reglamentaciones oficiales. Se espera de manera tácita que el burócrata adapte sus ideas, sentimientos y acciones a las perspectivas de esa carrera, la carrera burocrática, y lo hace en gran medida. Pero esos mismos dispositivos que aumentan la probabilidad de la conformidad llevan también a un súper interés por el apego estricto a los reglamentos que produce timidez, conservadurismo y tecnicismo, todo lo contrario que se necesita especialmente para la fase de diseño de los proyectos innovadores.

Las personas que trabajan en sistemas burocráticos tienen la sensación de un destino común para todos los que trabajan juntos. Tienen los mismos intereses, especialmente porque hay relativamente poca competencia entre ellos, ya que los ascensos se realizan por antigüedad, o por algunos otros sistemas que en general no tienen que ver con el desempeño individual o grupal. Idealmente esto, según la visión de Merton, debería reducir la agresión intragrupo al mínimo y, en consecuencia, se concibe este arreglo como positivamente funcional a la burocracia. Si bien, esto resulta positivo para la burocracia, no lo es para los procesos innovadores. Tampoco lo es para los miembros de las unidades especializadas y los pioneros ya que ellos corren un riesgo extra al participar en los procesos de innovación y en ser pioneros en implementaciones de innovaciones en sus propias unidades (e.21 y e.7).

Según Merton (1964) el *espirit de corps* –la moral del grupo– y la organización social espontánea que típicamente se desarrollan en estas situaciones llevan con frecuencia al personal a defender sus intereses y no servir a los usuarios y a los altos funcionarios de elección. Este

problema está de manera clara relacionado no solamente con los procesos innovadores sino también con la falta de transparencia y de participación. Según los dichos de Lowell (mencionados por Merton) cuando los burócratas creen que su situación no está suficientemente reconocida por un funcionario de elección recién llegado, se le negará información detallada, llevándole a errores de los que se reputa responsable. O, si se trata de dominar plenamente, y esto hiere el sentimiento de integridad personal de los burócratas, pueden afluirse los documentos en tal número, que no le alcanza el tiempo para firmarlos, y mucho menos para leerlos, lo que se conoce en la jerga como «cajoneo». Esto es ejemplo de la rutina defensiva espontánea que tiende a nacer cuando hay una amenaza manifiesta a la integridad del grupo. Este fenómeno se pone de manifiesto cuando comienza la fase de implementación en las unidades ejecutoras, y por razones varias los usuarios —operadores del Poder Judicial— entienden esto como una amenaza y optan por no colaborar, o bien la colaboración se presta a cuentagotas, lo que genera retrasos en los procesos e inclusive en algunos casos es tan agresivo que genera parálisis y los decisores terminan el proceso antes de finalizar su implementación (e. 16).

Las personas que ocupan un empleo burocrático se identifican sentimentalmente con su forma de vida, en el caso particular de los Poderes Judiciales, Delgado (2018) los define como el «*homo judicial*». Los miembros de este grupo tienen un orgullo de gremio que los induce a generar resistencia al cambio en las rutinas consagradas; por lo menos, a los cambios que se consideran impuestos por otros (Merton, 1964). Cabe recordar que las propuestas innovadoras pueden haberse generado dentro de la organización, por ejemplo, en un juzgado, o fuera de la organización, por ejemplo, en la oficina de informática para ser implementadas por un juzgado. Esto cobra trascendencia cuando se estudian los procesos de adopción de innovaciones, ya que, en el primer ejemplo, los miembros del juzgado considerarán la innovación como propia, mientras que, en el segundo caso, los mismos miembros del juzgado percibirán la propuesta innovadora como ajena e impuesta. Generando en el segundo caso mayor resistencia al cambio que cuando los futuros usuarios han estado involucrados en alguna o varias de las etapas del proceso de innovación y la perciben como propia (e.6).

Existe un proceso llamado de santificación que, mediante la formación de sentimientos y la dependencia emocional de símbolos y posiciones burocráticas, y la intervención afectiva en esferas de competencia y autoridad, se producen prerrogativas que implican actitudes de legitimidad moral que se establecen como valores por su propio derecho, y ya no se les considera meramente como medios técnicos para hacer expedita la administración. Puede advertirse la tendencia de ciertas normas burocráticas, introducidas originalmente por razones técnicas, a

hacerse rígidas y sagradas. Es posible reconocer un aspecto en este proceso de santificación cuando Hughes escribe sobre el adiestramiento profesional y describe que «lleva consigo como un subproducto la asimilación del candidato a una serie de actitudes y controles profesionales, a una conciencia y una solidaridad profesionales. La profesión pretende y quiere convertirse en una unidad moral» (1928, p. 762). Este fenómeno también es descrito por Delgado (2018) como hábitos que se transmiten de generación en generación judicial sin mayor pensamiento y reflexión sobre su sentido.

Un ejemplo de esta santificación que entró en tensión durante la pandemia fue la incursión de la oralidad civil mediada por la tecnología. Este cambio supuso dejar de lado las prácticas cuasi-santificadas propias de las audiencias presenciales y reestructurar las prácticas para adaptarlas a la virtualidad. En las prácticas presenciales, la sala de audiencia, el despacho del juez o los salones de actos de las Cortes, tienen ciertos símbolos como la distribución y el tipo de los asientos, que no son factibles de ser trasladados a la virtualidad. Esto se puede apreciar en la Figura 37 donde es marcada la diferencia de altura de los asientos de los miembros de la Corte, su diferencia de tamaño, y la distancia entre los asientos de los ministros de la Corte y los asientos de los asistentes. Algunos símbolos presentes son el escudo y la bandera de la Provincia de Tucumán y una cruz de gran tamaño que no pasa inadvertida.



Figura 37. Salón de Actos Públicos Dr. Juan B. Alberdi, del Palacio de Tribunales de Tucumán

Adaptado de Silva (2020)

Otro rasgo de la estructura burocrática es la insistencia en la despersonalización de las relaciones que juega también un papel en la incapacidad adiestrada del burócrata. El tipo de personalidad del burócrata se forma en torno a esta norma de impersonalidad. Tanto como la tendencia categorizadora, que nace del papel predominante de las reglas generales abstractas que tienden a producir conflictos en las relaciones del burócrata con el público o con otros usuarios del servicio, o lo mismo con otros burócratas pertenecientes a otros estamentos o áreas dentro de la organización, ya sea por jerarquía o fuero. Como los funcionarios reducen al mínimo las relaciones personales y recurren a la categorización, con frecuencia se desconocen las particularidades de los casos individuales. Pero el usuario-ciudadano que, de manera totalmente comprensible, está convencido de las características especiales de su problema, se opone con frecuencia a ese tratamiento por categorías, porque entiende que las conductas estereotipadas no se adaptan a las exigencias de los problemas individuales, y en especial del sujo. El tratamiento impersonal de asuntos que a veces son de gran importancia personal para el usuario-ciudadano da lugar a la acusación de «soberbia» y «altivez» contra el burócrata (Merton, 1964).

7.4.3 El burócrata como el representante del poder y prestigio de toda la estructura

Otra fuente de conflictos con el público que ostentan los burócratas es la representación del poder y del prestigio. El burócrata, en parte independientemente de su posición dentro de la jerarquía, actúa como un representante del poder y del prestigio de toda la estructura. En su papel oficial está investido de una autoridad definida. Esto lleva a veces a una actitud real o aparentemente dominadora, que sólo puede ser exagerada por la discrepancia entre su posición dentro de la jerarquía y su posición con referencia al público (Merton, 1964). En general, las protestas al acudir a los otros empleados por parte del usuario no suelen tener eficacia o las impide en gran parte el *espirit de corps* que une a los funcionarios en un intragrupo más o menos solidario. Delgado (2018) habla de la familia judicial, con la particularidad de que para él esta familia se cree dueña de la justicia y cuyo capital más importante es el de tener la capacidad de definir el significado de la ley al pronunciarse en los fallos. Debido al carácter monopólico de la función pública, y en especial en el caso de los Poderes Judiciales, uno no puede decidir a qué dependencia o tribunal acudir para resolver su problema. En todos los caos se encuentra fijado por ley, de acuerdo con la materia, el fuero y jurisdicción. Y, en el caso de que existiera una tensión entre, por ejemplo, el trato esperado y el trato obtenido, no es posible acudir a otra dependencia para resolver esta cuestión. En este caso aumenta la tensión a causa de una discrepancia entre la ideología-realidad: a los empleados del Estado se les llama «servidores del pueblo o servidores públicos», pero de hecho son con frecuencia subordinados, y rara vez el usuario puede conseguir el alivio de la tensión acudiendo a otras agencias en busca del servicio

que se necesita, ya que estas no existen. Esta tensión según Merton (1964) es atribuible en parte a la confusión de la posición del burócrata y del usuario; el usuario puede considerarse socialmente superior al funcionario que está dominando la escena, y aun así no lograr su cometido.

Otra fuente estructural de conflictos es la presión hacia el trato formal e impersonal cuando el usuario desea una consideración individual, personalizada. Puede considerarse que el conflicto se deriva del empleo de actitudes y relaciones inadecuadas. El conflicto dentro de la estructura burocrática nace de la situación inversa que sucede cuando relaciones personalizadas sustituyen a las relaciones impersonales estructuradamente requeridas. Este tipo de conflicto puede caracterizarse de la siguiente manera: como el grupo de burócratas está orientado a normas secundarias de impersonalidad, cualquier falta de sometimiento ante las normas despertará antagonismo en quienes se identificaron con la legitimidad de las reglas. En consecuencia, en la sustitución del tratamiento impersonal por el tratamiento personal dentro de la estructura se encuentra una desaprobación general que es caracterizada con epítetos como soborno, favoritismo, nepotismo, etc. De ahí que la conducta que va contra las normas formuladas sea objeto de desaprobación sentimentalizada (Merton, 1964). Visto en relación con la interpretación de la situación por el usuario, en este caso el justiciable, dicho disgusto es simplemente una reacción inmediata de oposición a la falta de honradez de los que violan las reglas del juego. Sin embargo, y no obstante esta trama subjetiva de referencia, esas relaciones sirven a la función latente de conservar los elementos estructurales esenciales de la burocracia reafirmando la necesidad de relaciones secundarias formalizadas y contribuyendo a evitar la desintegración de la estructura burocrática que tendría lugar si esas relaciones fueran suplantadas por relaciones personalizadas.

De manera contraria, surge otro tipo de el conflicto entre el burócrata y el justiciable, que nace con frecuencia luego de un cambio de reglas, en este caso del trato personal al trato impersonal. Un ejemplo de esto se evidenció durante la primera semana de funcionamiento del GeJuAs 1. En la situación previa al cambio de reglas —cuando los juzgados estaban separados y eran individuales— los abogados, especialmente los de más años en ejercicio, estaban acostumbrados a cruzar las barreras formales y haciendo alarde de su prestigio realizar consultas personalizadas. Uno de los primeros cambios que advirtieron fue la nueva distribución de las oficinas, ahora una puerta separaba a los expedientes, relatores y jueces del área de acceso general. Esto generó muchas críticas durante esta primera semana, justamente a causa del «trato despersonalizado» que era algo a lo que no estaban acostumbrados (Games, 2019).

La burocracia como tipo de administración rehúye casi por completo a la discusión pública

de sus técnicas (Merton, 1964). Este secreto se considera necesario, en líneas generales, para resguardar información valiosa de competidores económicos privados tanto como de grupos políticos extranjeros y potencialmente hostiles. No es tan claro, en el caso del Poder Judicial, si este secreto se utiliza para protegerse solo de grupos extranjeros o también de grupos propios. Ahora, lo que cabe preguntarse es quiénes forman parte de cada uno de estos grupos. Teniendo en cuenta la distinción que separa lo que es el Poder Judicial de lo que no, se podría decir que los grupos extranjeros son: o bien grupos pertenecientes a los otros poderes o grupos de la sociedad civil, incluidos los justiciables y sus abogados de parte. Y cuando se habla de los grupos propios, se hablará de grupos que pertenecen al Poder Judicial y que excluyen a los promotores y detractores del proyecto de innovación que se trata de implementar. Un ejemplo de esto se evidencia durante los procesos de difusión de innovaciones con el fin de que más unidades ejecutoras las adopten, son los practicantes pioneros contando sus historias de éxito en seminarios, charlas y congresos, los que reciben críticas despiadadas por parte de los propios. Para ilustrar el tema se presenta un comentario crítico a modo de ejemplo: «Claro con tan pocas causas, eso lo hace cualquiera» (e. 16, e.18 y e.11). Estas críticas son realizadas de manera pública en congresos o reuniones académicas o bien en forma de «radio pasillo» por parte de los grupos propios. Esto constituye una de las razones para que algunos grupos pioneros mantengan sus innovaciones en secreto y de esta manera evitar los comentarios negativos que muchas veces atentan contra el *espirit de corps*, y contra futuras actividades de innovación.

Para Weber la administración burocrática siempre tiende a ser una administración de 'sesiones secretas' en cuanto puede ocultar su conocimiento y su acción a la crítica. Este secreto se manifiesta en varios aspectos. En cuanto a los datos generados por el poder judicial, si bien han implementado algunas iniciativas de gobierno abierto, los datos relativos a la rendición de cuentas no se encuentran disponibles, no son transparentes y no se encuentran sistematizados en su totalidad (2018). Por otra parte, están los juzgados tradicionales unipersonales, que en general funcionan como «islas» que funcionan de manera sui géneris y personalizada a la forma del juez y el secretario. Esta situación se puso de manifiesto durante la implementación de la Oralidad Civil Efectiva, ya que se encontraron diferencias en la forma de gestionar y por lo tanto de medir, no solamente de forma interprovincial sino también intraprovincial y de juzgado en juzgado (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, 2018).

En este punto es importante revisar hasta que punto estas administraciones secretas podrán convivir con los principios de gobierno abierto e innovación, y, en función de esto que políticas serán necesarias para romper todos los silos existentes.

7.5 Dimensión normativa

Como se comentó en el capítulo XI, en su mayoría los procesos que son llevados a cabo por el Poder Judicial ya sean jurisdiccionales o no jurisdiccionales, se encuentran altamente normados. En este punto, hay varias preguntas relevantes ¿en qué medida y de qué manera influye la dimensión normativa en el proceso de innovación en una organización altamente normada como los Poderes Judiciales? ¿alcanzaría solamente con usar normativas de obligatoriedad para implementar una innovación en los Poderes Judiciales?, y ¿de qué manera se manifiesta esta dimensión en el contexto?

7.5.1 Normatización y legitimación: Un proceso conjunto entre los diferentes poderes del Estado

Para responder a la primera pregunta, cabe recordar que los actos procesales están altamente normados, y esto en gran medida es lo que los dota de legitimidad. Por lo tanto, toda propuesta innovadora de carácter procesal deberá pasar por el proceso de normatización para ser considerada como legitima.

Una de las atribuciones de la Corte Suprema –tanto provincial como nacional– es la de Superintendencia, por la cual tiene la potestad de definir ciertos procedimientos administrativos y las posibles sanciones para regular su incumplimiento (ver p. ej. art. 121 de la Constitución Provincial de la Provincia de Tucumán).

Debido a la forma de gobierno de la República Argentina y a los tratados internacionales a los que adhiere, esta legitimidad incluye tres aspectos: la legalidad, la constitucionalidad y la convencionalidad (Puccinelli, 2021) (ver ordenamiento jurídico de la República Argentina en Figura 38).

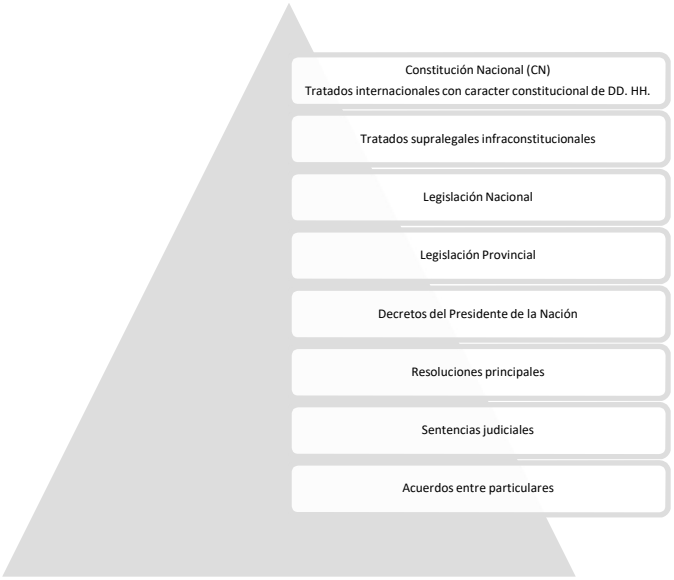


Figura 38. Ordenamiento jurídico para la República Argentina

Elaboración propia basado en Kelsen (2018)

La legalidad se refiera a que la norma esté de acuerdo con las leyes provinciales y nacionales, constitucional a que esté de acuerdo con la constitución provincial y nacional, y convencional, que cumpla con las disposiciones fijadas por los tratados internacionales con rango constitucional.

Esto implica que, de acuerdo con el nivel de la pirámide en que se encuentre la propuesta de innovación, se requerirán diferentes procesos, actores y niveles de aprobación-desaprobación. A mayor nivel en la pirámide se requerirá de la presencia de una mayor cantidad y diversidad de actores, y, en general, todos estos de mayor jerarquía para conseguir su aprobación. Por esa razón, cuando la propuesta innovadora se encuentre en los niveles superiores de la pirámide no serán los miembros del Poder Judicial quienes la aprueben o desaprueben, sino que son miembros de otros poderes.

Las leyes orgánicas de tribunales y los códigos procesales tanto civil y comercial como los penales requieren de la aprobación del Poder Legislativo y del Poder Ejecutivo para que sean legitimados.

Por otra parte, cuando la propuesta innovadora es de nivel constitucional se requerirá pasar por el proceso de revisión constituyente. Un ejemplo es la última reforma constitucional registrada en la República Argentina que tuvo lugar en el año 1994, a instancias del entonces presidente

Carlos S. Menem y de Raúl Alfonsín. A partir del denominado «Pacto de Olivos», el Congreso sancionó una ley mediante la cual se declaró la necesidad de la reforma y fijó el temario que habría de tratarse. Este incluyó un núcleo de coincidencias básicas, recogido en el artículo 2° de la ley, mediante el cual se habilitaba la reforma y se anticipaba su contenido, el cual podía ser aprobado o rechazado, pero no modificado. El artículo 3° incluyó un temario más amplio, sobre el cual no había un contenido predeterminado (Ley nº 24309, 1993). La convención constituyente respetó las limitaciones derivadas de esta y sesionó en las ciudades de Santa Fe y Paraná. El 22 de agosto de 1994 sancionó el texto constitucional vigente en la actualidad (Ley nº 24.430, 1995).

Esto quiere decir que, además de haber superado los filtros social y tecnológico, es decir, haber sido aceptada por los que van a ser los usuarios potenciales y contar con la tecnología necesaria, la innovación puede requerir del filtro normativo. En la práctica esto quiere decir que para cada propuesta innovadora los equipos técnico-legales realizan una búsqueda normativa exhaustiva *ex ante* para determinar si el tema ha sido contemplado en normativas vigentes y, de ser así, indagar en qué medida esta normativa contempla la propuesta innovadora. Como resultado de este proceso puede ser necesario presentar proyectos de ley con diferente alcance, que pueden ir desde modificaciones menores a cambios sustanciales para ampliar el alcance o permitir algo que estaba prohibido.

Si como resultado de esta búsqueda se encuentra que no hay impedimentos normativos —prohibiciones explícitas— la propuesta puede ser considerada para la fase piloto sin necesidad de realizar cambios a nivel normativo o legal (ver caso de Oralidad Civil Efectiva que se implementó en fase piloto en los Poderes Judiciales en estudio). Una vez que se hayan realizado los ajustes del caso a partir de la experiencia del piloto, se puede iniciar la fase de normatización con el fin de consolidar en una sola normativa actualizada todos los requisitos que requiere la innovación.

En el caso de que la búsqueda arroje que el proyecto innovador tiene alguna o todas sus partes prohibidas por alguna normativa existente, entonces el proyecto no podrá ser implementado, pues de hacerlo, los actos procesales basados en esta innovación expondrían el proceso a un planteo de nulidad (Manterola, 2017) e impugnación. Además, la persona responsable podría ser sujeta a una sanción. En estos casos, la aprobación normativa es una condición sine qua non y los actores con posición dominante, externos al Poder Judicial cobran preponderancia, ya que tienen la llave para hacer que estos proyectos avancen o no.

Dependiendo del tipo de innovación su normatización tendrá que gestionarse a través de un proyecto de ley provincial o nacional, o proyecto de acordada (para los casos en que la Suprema Corte tenga atribuciones). En cualquiera de los primeros dos casos, una vez que el proyecto se presente, debe seguir los mecanismos estipulados por la Constitución nacional o por

la provincial. De forma general, y tomando como ejemplo una ley nacional, la presentación de un proyecto de ley se puede realizar por iniciativa legislativa –están facultados de presentar proyectos de ley los Diputados, Senadores y el Presidente de la Nación– o por iniciativa popular – que permite a los ciudadanos presentar proyectos de ley ante la Cámara de Diputados. Si un proyecto ingresa al Congreso por la Cámara de Diputados, esta se convierte en la cámara de origen del proyecto y el Senado pasa a ser la cámara revisora. Cuando un proyecto se presenta en el Senado, este se convierte en cámara de origen y la Cámara de Diputados en cámara revisora.

Continuando con el camino de la ley, luego de la presentación del proyecto en la mesa de entradas de una de las cámaras, este se trata en comisiones[36], para luego llevarse a cabo el debate parlamentario en ambas cámaras. Este debate parlamentario constituye un proceso de pseudo-diseño que se produce en la etapa de normatización. Durante este debate los parlamentarios invitan a expertos en los temas para que lo enriquezcan con el aporte de su experiencia (provenientes de la academia o de la praxis). La contribución de estos actores es limitada y se manifiesta de dos maneras una más general y una más particular. La primera, es haciendo una presentación pública a la cámara que lo requiera ante todos los parlamentarios. Mientras que la segunda, incluye el estudio y presentación de propuestas al proyecto de ley que se está debatiendo a un bloque de parlamentarios en particular (el caso particular se desarrolla en el capítulo IX). Este proceso se produce de manera vertical y con desequilibrio de poder, ya que los actores invitados pueden influir, pero no tienen poder de cambio sobre el proyecto de ley y tampoco pueden votar en el recinto. Luego de escuchar las diferentes voces y de estudiar las propuestas presentadas, los parlamentarios deciden qué cambios se incorporan al proyecto y cuáles no.

Como resultado del debate parlamentario, el proyecto puede ser aprobado por la cámara de origen, rechazado o devuelto con correcciones. Las correcciones pueden ser de diferente magnitud, y en algunos casos pueden cambiar de manera radical el espíritu del proyecto original de la ley, dejando sin validez los resultados de la fase de diseño original, que incluía tanto el diseño del producto o servicio, la prueba piloto y los consensos para su implementación en las unidades ejecutoras. Como consecuencia de esto, luego de que la ley sea sancionada se deberán realizar nuevamente la prueba piloto y las adaptaciones necesarias, lo que genera una dilación adicional en la implementación de las innovaciones.

Cuando un proyecto de ley es aprobado en la cámara de origen pasa a ser discutido en la cámara revisora que lo puede aprobar, rechazar o devolver con correcciones (ver en Tabla 21).

[36] En ocasiones, frente a temas de gran urgencia o relevancia, un proyecto puede ser tratado «sobre tablas» en el recinto sin que haya pasado previamente por las comisiones

Tabla 21. El camino de la ley a nivel nacional en las cámaras legislativas

Cámara de origen	Cámara revisora	Resultado
Aprueba el proyecto	Aprueba el proyecto	Se sanciona el proyecto aprobado por la cámara de origen.
Aprueba el proyecto	Rechaza (desecha) el proceso	El proyecto no puede volver a tratarse en las sesiones de ese año.
Rechaza (desecha) el proyecto		El proyecto no puede volver a tratarse en las sesiones de ese año.
Aprueba el proyecto	Adiciona o corrige (por mayoría absoluta o por 2/3 de los votos)	Si la cámara de origen acepta las modificaciones, se sanciona el texto aprobado en la cámara revisora. Si la cámara de origen insiste en la redacción originaria, necesita alcanzar la misma mayoría o una superior que la de la cámara revisara para que se sancione como ley el texto originalmente aprobado, en el caso de no lograrlo queda sancionado el texto aprobado por la cámara revisora.

Nota: Elaboración propia basada en los arts. 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83 y 84 de la CN (Ley nº 24.430, 1995).

Cuando ambas cámaras sancionan un proyecto de ley, este pasa al Poder Ejecutivo para que el Presidente de la Nación (o en el caso de leyes provinciales, el gobernador) lo apruebe y promulgue la ley, o lo vete de forma total o parcial. En caso de veto parcial, el presidente puede promulgar parcialmente la parte no vetada cuando no desvirtúe el espíritu del proyecto sancionado por el congreso. En el caso de que el presidente vete la ley, el proyecto vuelve al Poder Legislativo, que puede aceptar el veto o insistir en su sanción. Solo si ambas cámaras cuentan con dos tercios de los votos para imponer su criterio inicial, la ley se promulgará, aunque el presidente no esté de acuerdo. Si esta cantidad de votos no se consigue, se mantendrá el veto del presidente y el proyecto no podrá volver a tratarse en las sesiones de ese año.

Estas idas y vueltas hacen que el proceso de normatización sea complicado, y es una barrera muy importante a la hora de tratar de introducir innovaciones procesales de alto nivel en el Poder Judicial, que como se mencionó anteriormente, no depende de acciones de miembros

del Poder Judicial sino de la voluntad y la capacidad de generar acuerdos de los Poderes Legislativo y Ejecutivo. Es bien sabido que desde el momento en que las partes interesadas se ponen de acuerdo para la redacción del proyecto de ley, hasta que esta se promulgue, pueden pasar varios años. Durante este periodo podrían ocurrir varios escenarios que atenten contra su promulgación. Primero, que se superen los plazos establecidos y que el proyecto caduque (Ley nº 13.640, 1949); segundo, que como resultado de los procesos electorales ciertos actores que inicialmente fueron patrocinadores del proyecto, hayan perdido sus posiciones dominantes en puestos de decisión, o que simplemente hayan cambiado sus intereses y, como consecuencia de esto, que el proyecto de ley se vea interrumpido y sea necesario conseguir nuevos patrocinadores. Un tercer caso supone que los nuevos actores en el poder legislativo o poder ejecutivo sean frenadores, situación que podría generar no solo una interrupción parcial sino una interrupción total del camino de la ley, o la incorporación de líneas al proyecto que le cambien radicalmente el sentido, o el veto. Todos estos escenarios podrían retrasar de manera significativa o incluso impedir la promulgación de leyes que dotarían de legitimidad a las innovaciones procesales que así lo requieran.

Como un ejemplo del proceso de normatización que se requirió para legitimar una innovación, se presenta la AUI en San Luis:

> Boiero (2017) considera que el pilar normativo es un sostén fundamental y menciona que para un proyecto de esta envergadura se requiere de la intervención del Poder Legislativo para dotarlo de seguridad jurídica. En el año 2009, la legislatura sanluiseña dictó cuatro leyes pioneras que habilitaron la inclusión de la notificación electrónica en los procesos regulados por los códigos de procedimiento civil, laboral y criminal. A fin de ese año, a instancias del Superior Tribunal de Justicia, se dictó la ley provincial 699 del Expediente Judicial Electrónico[37]. El «Reglamento General de Expediente Electrónico» (RGEE) fue registrado bajo propiedad intelectual y se convirtió en una guía. Este cuerpo normativo ordenado y actualizado de todas las reglas que enmarcan el proceso judicial electrónico, con sus 85 artículos y el anexo de Buenas Prácticas, además de dar respaldo formal al trámite de los procesos, dio respuesta a la inmensa mayoría de las consultas de los operadores locales. A fines de 2014 se promulgó el nuevo Código Procesal Civil y Comercial de manera que gran parte de las normas procedimentales del RGEE hoy están incorporadas a dicho código.
>
> Muchos proyectos similares a este han fracasado por falta de financiamiento. San Luis lo

[37] El Congreso nacional dicta la ley 26.685, casi idéntica, dos años después que San Luis y un año después que la provincia de Tucumán.

ha llevado adelante con partidas propias gracias al permanente acompañamiento del Poder Ejecutivo.

En contraposición, se presenta el proyecto de ley de autarquía judicial para el Poder Judicial de Mendoza que no se convirtió en ley. Este proyecto fue presentado el 6 de septiembre de 2012 por el Poder Ejecutivo –gobernador Francisco Pérez y el vicegobernador Carlos Ciurca– al Poder Legislativo contando con el consenso de las fuerzas políticas y del Poder Judicial provincial (Prensa Gobierno de Mendoza, 2012). Si bien hubo reuniones parlamentarias en las que participaron miembros de ambas cámaras de la legislatura provincial para realizar el análisis del proyecto (Honorable Cámara de Diputados Mendoza, 2012), éste no se sancionó.

Cabe remarcar que el cambio en la configuración de actores dominantes no es exclusivo de los Poderes Legislativo y Ejecutivo. Algo similar ocurre cuando los actores dominantes se encuentran en el Poder Judicial. En los diferentes niveles jerárquicos, cambios en la estructura organizacional podrían generar cambios en las estratégicas y, por lo tanto, en la implementación de ciertas políticas procesales que están en proceso de ser respaldadas por una acordada de la Corte. Estos cambios pueden ser en la configuración de la Corte, la configuración de alguna Cámara y la configuración de los juzgados y en oficinas no jurisdiccionales, dependiendo del nivel en que la propuesta innovadora se ubique.

Queda a la vista que la legitimación por normatización solo es ejercida por los miembros del Poder Judicial en los casos en los que la Corte tiene atribuciones, y que en la mayoría de los casos en los que se requiere legitimación legal, constitucional y convencional, el proceso de aprobación normativa excede las atribuciones de los miembros del Poder Judicial, quienes ya no tendrán control o poder sobre este proceso, quedando a disposición de las voluntades de los otros dos poderes.

7.5.2 La obligatoriedad normativa no siempre es sinónimo de adopción

Ahora bien, asumiendo que el proyecto innovador ha obtenido la aprobación requerida y que forma parte del corpus legal, ya sea que fue incorporado en la constitución, adquirió carácter de ley o decreto, o está respaldado por una acordada o circular de la Corte según corresponda, esto de ninguna manera asegura la adopción voluntaria por las unidades ejecutoras y su posterior implementación. En este punto nunca más adecuadas las palabras de Crozier (1995) cuando dice que una sociedad no se cambia por decreto. Aunque la normativa exista, esto no implica que los usuarios –operadores del Poder Judicial– la adopten y cumplan. La resistencia a los cambios se hace manifiesta con o sin normativa que la respalde.

Como se definió en el capítulo 2, la implementación del proyecto innovador es una condición necesaria para considerarlo como innovación. Los procesos de implementación masiva se despliegan una vez que se han cumplido las etapas piloto y de periodo de prueba –etapa en la cual se propone una adopción opcional–. Se supone que los recursos humanos y técnicos son suficientes para desempeñar las tareas cumpliendo con la normativa aprobada.

En la etapa de implementación masiva se espera que todos los organismos alcanzados por la norma la asuman en su totalidad. Sin embargo, y a pesar de la obligatoriedad, puede haber algunos grupos que incumplan este mandato. Es necesario recordar que los procesos de adopción son, en última instancia, individuales. En esta sección analizaremos cómo está integrado el subgrupo de adopción de los rezagados (Rogers, 1983).

En líneas generales, los incumplimientos se deben a dos cuestiones principales mencionadas por la mayoría de los entrevistados: el desconocimiento de la nueva norma o la falta de voluntad para adoptar y aplicar la nueva norma por alguna cuestión puntual. En este punto hay que recordar dos cuestiones que son esenciales en el ejercicio del derecho en Argentina. Primero, las leyes no tienen efecto retroactivo, y segundo, que existen varias fuentes del derecho que incluyen las fuentes formales (la ley y los contratos), y los instrumentos interpretativos de estas que incluyen la jurisprudencia, la equidad, los usos y costumbres, los principios generales del derecho y la doctrina.

Para este análisis observaremos lo que ocurre cuando un magistrado en una o varias situaciones incumple parcial o totalmente una normativa. De acuerdo con el tipo de normativa de que se trate, ya sea ley (de fondo o de forma) o disposición de índole administrativa, además de la posibilidad de declararse nulo el acto, como se hacía mención en el apartado anterior, caben sanciones de diferentes grados de acuerdo con la gravedad del incumplimiento y la concurrencia de impericia, malicia, inoperancia o negligencia. Además, estas sanciones pueden incluir desde una denuncia administrativa solicitando sumario hasta el pedido de juicio político, para los magistrados, que puede concluir con su destitución (Gersenobits, 2013). Los tipos de sanciones y quienes pueden imponerlas se encuentran encuadradas en las constituciones –provinciales y nacional– y en las leyes orgánicas de los respectivos poderes Judiciales[38].

Los incumplimientos a menudo se detectan mediante una denuncia, una auditoria o como resultado de la interposición de un recurso de reconsideración. Cuando el mismo incumplimiento se detecta en varios casos con diferentes magistrados –incumplimiento colectivo– es probable

[38] Ver p. ej. arts. 47, 48 y 129 (Constitución de la provincia de Tucumán, 2006) y el art. 13 donde se definen las sanciones disciplinarias de la ley orgánica del Poder Judicial de la Provincia de Tucumán (ley n° 6238/1991 modificada por la ley n° 9185/2019).

que se trate de un problema desconocimiento, de redacción que genera una interpretación errónea de la norma, o una falta de capacitación (que incluye manuales de buenas prácticas de implementación), un ajuste en la reglamentación, o una falla en el proceso de publicidad. En cambio, cuando se detecta en un caso en particular y se repite con cierta frecuencia, lo más probable es que responda a una cuestión exclusiva de esa persona.

Al detectar un incumplimiento colectivo por desconocimiento, muchas veces se propone realizar una capacitación grupal como solución a este problema. Cabe tener en cuenta que todas las capacitaciones se deberían entender como un ofrecimiento. Esto quiere decir que el receptor puede aceptarla o rechazarla. En el acto de aprender hay una decisión de tomar o dejar lo que se está presentando (Bateson, 1972). Este punto es clave, ya que los saberes y el conocimiento desconocidos se presentan, pero depende del receptor adquirirlos, apropiarse de ellos y ponerlos en uso. Bateson remarca que si hay aprendizaje es porque hubo un cambio de algún tipo involucrado.

Se ha advertido que luego de ciertas capacitaciones, aunque se considere que los temas se expusieron de manera completa y comprensible, esto puede no derivar en el cambio de actitudes, comportamientos y normas, y en la construcción de confianza, respeto y metas compartidas que se esperaba (Stagl, 2007). Es en estos casos, en los que se comprueba que no todas las situaciones se pueden revertir por medio de la capacitación.

En el segundo caso, cuando el incumplimiento es individual a diferencia del primero, habiendo sido informado e instruido en la realización de la tarea según la nueva normativa, la persona decide no realizarla de acuerdo con los nuevos requisitos. Es en este caso, que previo a las sanciones, se intenta por otras vías colaborar con la persona que incumple, por ejemplo, en el caso de estar excediendo los plazos procesales vigentes, se le proporcionan recursos adicionales de manera excepcional para lograr una mayor celeridad en el proceso o se le brindan capacitaciones específicas. En algunos casos muy puntuales, a pesar de los esfuerzos y de la aplicación de las sanciones pertinentes, la persona sigue incumpliendo, y como resultado final, se lo desafecta del puesto.

Para evitar a toda costa ciertos incumplimientos especialmente los de tipo administrativo, actualmente los Poderes Judiciales en estudio cuentan con sistemas informáticos pensados de manera que el proceso solo puede ser completado si se cumple con una serie de requisitos que se consideran mandatorios. Sumado a esto, varios sistemas informan en tiempo real a los usuarios del Poder Judicial el estado del expediente (en qué etapa procesal se encuentra) y en qué condición se encuentra respecto de los plazos. Esto les permite a los operadores conocer en

todo momento el estado de los expedientes y actuar en consecuencia.

7.6 Escenarios de probabilidad en tres dimensiones

Ahora bien, aun definiendo con la mayor precisión posible el sistema como socio-técnico, debido a que este sistema es altamente normado, no es posible comprender los procesos de innovación solamente desde las perspectivas social y tecnológica, ya que en muchos casos la dimensión normativa, como se hizo mención en las secciones anteriores, tiene la capacidad de posibilitar o limitar la implementación de las innovaciones, generando frustración en los actores involucrados en su diseño y en muchos casos paralizando su avance.

Debido a esto se lo presenta como un sistema socio-tecno-normativo, donde las tres dimensiones tienen el mismo peso. Una forma de visualizarlo es pensarlo como si fuera una autopista, en la que uno puede subir desde cualquiera de las tres dimensiones, pero para poder salir necesariamente tiene que atravesar las tres, como puede apreciarse en la Figura 39.

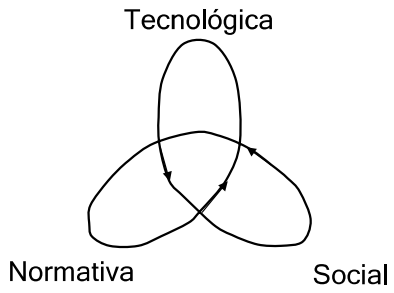


Figura 39. Modelo tridimensional S-T-N de los Poderes Judiciales

Para asegurar que un proyecto innovador se convierta en innovación es necesario que las tres dimensiones estén alineadas: que la tecnología esté disponible, la cultura se muestre abierta al cambio y la normativa la apruebe. De lo contrario, las unidades especializadas, o los pioneros según corresponda, volverán a ingresar al modelo S-T-N utilizando diferentes estrategias hasta obtener el objetivo. Estas estrategias dependerán de la dimensión o dimensiones que no se encuentren alineadas. Por ej. en el caso de que la tecnología propuesta no se encuentre disponible porque requiere tener redes 5G, se podrá proponer una estrategia que incluya una tecnología diferente a 5G o bien se podrá proponer que se realicen los trámites necesarios para la conexión a 5G.

Teniendo en cuenta las tres dimensiones definidas, se presentan escenarios de posibilidad para analizar los cambios que los equipos de implementación deberían seguir con el fin de posibilitar la implementación. Estos escenarios se muestran en la Tabla 22.

Tabla 22. Escenarios de posibilidad de implementación

	Tecnología disponible	Tecnología no disponible
Cultura dispuesta al cambio	Normativa si/normativa no	Normativa si/normativa no
Cultura no dispuesta al cambio	Normativa si/normativa no	Normativa si/normativa no

A su vez, estos escenarios pueden ser ordenados de acuerdo con la cantidad de cambios que deba realizar un individuo, equipo, organización o institución para implementar una cierta innovación. En la Tabla 23 se los muestra ordenados de acuerdo con la cantidad de dimensiones que requerirán de un cambio.

Tabla 23. Escenarios de posibilidad ordenados de acuerdo con el nivel de cambio requerido para su implementación

Dimensión social	Dimensión tecnológica	Dimensión normativa	Para ser adoptada requiere:
Cultura no dispuesta	Tecnología no disponible	Con Normativa que impida	Cambio Cultura, Tecnología y Normativa.
Cultura no dispuesta	Tecnología no disponible	Normativa a favor.	Cambio Cultura y Tecnología.
Cultura no dispuesta	Tecnología disponible	Con Normativa que impida.	Cambio Cultura y Normativa.
Cultura no dispuesta	Tecnología disponible	Normativa a favor	Cambio Cultura.
Cultura predispuesta	Tecnología no disponible	Con Normativa que impida	Cambio Tecnología y Normativa.
Cultura predispuesta	Tecnología no disponible	Normativa a favor	Cambio Tecnología.
Cultura predispuesta	Tecnología disponible	Con Normativa que impida	Cambio Normativa.
Cultura predispuesta	Tecnología disponible	Normativa a favor	No requiere cambio.

En la Tabla 23, las dimensiones se toman como valores 1 o 0, existe o no existe, aunque la realidad evidencia matices dentro de cada dimensión. Especialmente en la dimensión normativa, es posible que una determinada normativa existente impida en parte –algunas cuestiones– del proyecto innovador, y en este caso de todas maneras habrá que iniciar el proceso de normatización para la parte en cuestión. Algunos ejemplos sobre la dimensión tecnológica y social incluyen: la disposición parcial al cambio –en una organización algunos equipos están dispuestos y otros no–, en una provincia particular no en todos los municipios hay internet de

banda ancha o diferentes circunscripciones tienen diferente normativa vigente que alcance ese tema. Como consecuencia de esto, cada caso debe tratarse como único con sus particularidades.

7.7 Conclusiones del capítulo VII

A modo de conclusión, dado que el sistema en estudio es multidimensional, al intentar introducir una innovación teniendo en cuenta una sola de las dimensiones es muy probable que las otras dos se vean alteradas. Por lo tanto, al momento de diseñar estas innovaciones no se debería descuidar ningún aspecto y evaluarlas a todas con igual profundidad. Sumando a esto, es claro que durante la fase de aprobación-normatización los miembros del Poder Judicial no tienen incumbencias para sancionar y promulgar leyes que servirán de marco para el ejercicio de sus funciones. Es por esto por lo que es necesario tener en cuenta que cuando se le pide a «la Justicia» que sea más innovadora y que incorpore innovaciones para mejorar su desempeño, debe considerarse el alcance restringido que tienen sus miembros para realizar los cambios solicitados. Esto supone, en principio, un trabajo conjunto entre poderes.

Capítulo VIII

You never change things by fighting the existing reality.
To change something, build a new model that makes the existing model obsolete.
Buckminster Fuller.

8 Un homo judicial innovador para un Poder Judicial innovador

8.1 Reseña del capítulo VIII

Si fuera posible identificar todos los acontecimientos que de manera intencional o no suceden en el ámbito de los Poderes Judiciales en estudio de manera rutinaria, y pudiéramos de este conjunto separar los que tienen por resultados una innovación, sería posible concluir que estos eventos son inusuales. Entonces surge la pregunta: ¿bajo qué circunstancias ocurren estos acontecimientos inusuales y cuáles son los obstáculos que impiden que pasen todo el tiempo? En este capítulo se abordan las cuestiones que responden a esta pregunta, y los tipos de barreras que actúan como limitantes del proceso de innovación y de la construcción de la capacidad de innovación. Luego, se introduce al homo judicial innovador como eslabón clave en la evolución hacia los Poderes Judiciales que necesitamos. Finalmente, tomando las barreras encontradas y sus relaciones, se presenta una propuesta de construcción de capacidad de innovación utilizando el VSM desde una perspectiva hermenéutica.

8.2 Barreras a la capacidad de innovación en los procesos de innovación judicial

En este capítulo, luego de haber presentado el entorno tridimensional en el que se desempeñan los integrantes de los Poderes Judiciales, se presentarán las barreras más relevantes a la innovación y a la capacidad de innovación en cada dimensión. De una manera muy general, tanto las barreras encontradas en las dimensiones normativas como las tecnológicas, que se desarrollaron en profundidad en el capítulo VII, afectan directamente las etapas de aprobación-normatización e implementación, por lo tanto, son barreras a la innovación y no a la capacidad de innovación. Sumado a esto, los dos tipos de barreras están atravesadas en gran medida por el componente socio-cultural, es por eso que las analizaremos como parte de la dimensión social.

Por otro lado, en la dimensión social las barreras encontradas son consideradas en todos los casos tanto barreras a la innovación como a la construcción de capacidad de innovación. Ya que todas ellas actúan no solo inhibiendo o retardando etapas del proceso de innovación

especialmente las etapas de diseño y de adopción e implementación, sino que además inhiben o al menos ralentizan la capacidad de aprendizaje individual y organizacional de segundo orden con foco en la construcción de saberes novedosos factibles de ser implementados para la transformación del sistema[39].

Estas barreras están relacionadas con la inhibición de ingreso e incorporación de saberes novedosos, llamadas «barreras anti-*auctoritas*» al sistema, y las relacionadas con la inhibición de poder hacer, llamadas «barreras anti-*potestas*». Las barreras anti-*potestas* se pueden dividir en dos grupos: las *imperium* que son las relacionadas con la inhibición de una acción utilizando el poder ejercido por jerarquía. Mientras que las *facultas*, son la que inhiben una acción por falta de capacidad, virtud o talento. Las limitaciones a la capacidad de innovación que se describieron principalmente en el capítulo VII funcionan como barreras de los diferentes tipos (ver en Tabla 24). En general, las barreras no ocurren de manera pura, por lo que es probable que una cierta limitación de lugar a más de un tipo de barrera a la vez.

Tabla 24. Barreras a la capacidad de innovación basadas en el proceso de innovación judicial

Dimensión	Limitación principal	Tipo de barrera		
		Anti-auctoritas	*Anti-potestas - imperium*	*Anti-potestas - facultas*
Tecnológica	La tecnología como barrera de entrada	X		X
	La tecnología como barrera de salida		X	X
	Esquizofrenia tecnológica	X	X	X
	Adoptadores con diferente predisposición para la adopción de tecnologías	X	X	X
	Incorporación de saberes no jurídicos al proceso judicial	X	X	X
Social	La incapacidad adiestrada	X	X	X
	Valores instrumentales que se convierten en valores finales		X	
	El burócrata como representante del poder y prestigio de toda la estructura		X	

[39] Conclusiones Basadas en el trabajo preliminar «Los límites a la capacidad de innovación: Aprendizaje organizacional en organizaciones jerárquicas» presentado en la Reunión n° 65 «El Arte y la Ciencia de lo Imposible: la Experiencia Humana» organizada por la *International Society for the Systems Sciences*, realizada de manera online del 7 al 13 de julio de 2021.

Normativa	La normatización de las innovaciones judiciales como proceso de varios poderes del Estado		X	
	El pseudo-proceso de diseño en la etapa de normatización		X	

Las principales barreras se presentan a continuación:

8.2.1 Barrera 1: Miedo a lo desconocido

> Si lo conocido atrae (y retiene en una «fijación» de la verdad) justamente por ser terreno «conocido» bajo el aval de poderosas y «sagradas» tradiciones, al convertirlas en verdades absolutas hacemos de tales certidumbres las mayores barreras para cambiar. No debemos olvidarnos de que la creación es siempre un paso nuevo pero hecho con materiales «viejos». Crear el conocimiento, el entendimiento que posibilita la convivencia humana, es el mayor, más urgente, más grandioso, y más difícil desafío que enfrenta la humanidad en el presente (Maturana & Varela, 1994, p. XV).

Lo que algunas personas perciben como novedoso, puede no ser percibido como novedoso para otros. Sumado a esta cuestión de diferencia de percepción, cada persona, grupo y organización reacciona de diferentes maneras ante lo nuevo, lo desconocido. Bateson (1972) habla de fenómenos de contacto cultural como interacción de una cultura con otra cultura.

8.2.2 Barrera 2: Autopercepción de omnisciencia e infalibilidad

En los casos de estudio se detectó un grupo principalmente formado, pero no exclusivamente, por jueces que «lo saben todo» y exhiben algunas las características del síndrome de Hubris, que proviene del griego *hybris* y se refiere a la descripción de un acto en el cual un personaje poderoso se comporta con soberbia y arrogancia, con una exagerada autoconfianza que los lleva a despreciar a las otras personas y a actuar en contra del sentido común. Esto se manifiesta ya sea por medio de sus sentencias o por su aproximación a las propuestas o ideas innovadoras. Dan a entender que «ya lo saben todo, y no hay nada más por aprender», (e.3, e. 28, e. 16, e.17) por lo tanto, nadie tiene nada nuevo para aportarles. Este comportamiento impide el aprendizaje y los previene de participar activamente en el diseño y adopción de innovaciones. Solo lo hacen cuando no queda otra alternativa. Pertenecen claramente al grupo de los «rezagados» (Rogers, 1983) pero cuando este grupo es el que tiene que destinar recursos a la innovación judicial pasan a pertenecer al grupo de los «frenadores».

8.2.3 Barrera 3: Falta de formación en saberes no jurídicos y en saberes jurídicos actuales

Explayándose en la formación incompleta de los magistrados (Álvarez Sáez, 2020), varios de los entrevistados manifestaron que para innovar se requiere de una formación más amplia a los saberes jurídicos. Proponen agregar algunos temas específicos no jurídicos actuales y la posibilidad de leer en otros idiomas, pues esto posibilita conocer innovaciones generadas en otros países con idiomas diferentes a los que comprende el magistrado. También se percibe una falencia en la enseñanza de técnicas que les permita a los operadores de justicia desempeñarse en el ámbito virtual o híbrido (González Busquen, 2020). Esta falta de formación atenta contra el ingreso de saberes no jurídicos.

8.2.4 Barrera 4: Prejuicio sobre adquisición de saberes e ideas ajenas

Cohen y Levinthal (1990) señalan como barrera a superar «el síndrome de no se inventó aquí», relacionado con la capacidad para absorber conocimiento producido en el exterior de la organización. Estos temas toman especial relevancia cuando se analiza la adopción de ideas –en especial de tecnologías– producidas dentro y fuera de los Poderes Judiciales (e.4, e.3 y e.6). ¿Cómo se apropian los diferentes actores del saber relacionado con innovación, tanto para su práctica dentro de los tribunales como para su vida personal y su práctica fuera de los mismos?

Rogers (1983) clasifica a los sistemas sociales en dos clases: heterófilos (*heterophilous*) u homófilos (*homophilous*). Los sistemas sociales homófilos tienden a mantener las normas del sistema. La mayoría de las interacciones dentro de ellos es entre personas con antecedentes similares. Las personas e ideas que difieren de la norma son vistas como extrañas e indeseables. Estos sistemas tienen un liderazgo de opinión que no es muy innovador.

En los sistemas heterófilos, si los líderes de opinión están convencidos de adoptar una innovación, el resto se mostrará dispuesto a aprender y adoptarla. El efecto dominó se iniciará con interés en lugar de con resistencia.

Fomentar la adopción de una innovación en los sistemas homófilos es una tarea mucho más difícil. El objetivo debe ser un grupo de líderes de opinión más amplio, incluyendo a algunos de los menos populares, ya que las innovaciones tienen menor probabilidad de difundirse. Los líderes de opinión que adoptan innovaciones en los sistemas homófilos tienen más probabilidades de ser considerados como sospechosos y de ser apartados de su liderazgo. A menudo, en los sistemas homófilos, los líderes de opinión evitan la adopción de innovaciones con la intención de preservar su liderazgo. Se debe trasmitir a los líderes de opinión un argumento convincente en favor de la innovación que enfatice la compatibilidad de la innovación con las normas del sistema.

8.2.5 Barrera 5: Presencia arraigada de mecanismos de reproducción cultural

Existen algunas barreras asociadas con las relaciones de poder que se profundizan en la enseñanza institucionalizada, en algunos casos estas refuerzan la perpetuación, generación tras generación, de una pauta idéntica, generalmente en términos negativos como mecanismo de reproducción cultural (Bourdieu, Passeron, Melendres, & Subirats, 1998, p. 30). Muchos funcionarios de cargos altos de los Poderes Judiciales forman parte de los claustros docentes en Centros Universitarios (e. 30) y Universidades Públicas y Privadas. Esto presenta dos cuestiones de borde, por un lado, que lean mucho, se interioricen en los temas, cuestionen y estén a la vanguardia presentando clínicas de casos innovadores y sentencias como aporte (e.28), o bien que refuercen los conocimientos obsoletos sin permitir que estos sean criticados y surjan nuevos.

Algunas críticas a los modelos actuales de enseñanza del Derecho tienen que ver con la desconexión entre la teoría y la práctica y su visión netamente técnico-legal. Es posible completar la formación de grado, sin haber ejercido en el campo (e. 30), sin una práctica real y a quienes les interesa esta experiencia tiene que recurrir a contactos de familia o amigos (e. 30), (e. 32). En algunos casos, los profesionales que tienen la suerte de ejercer como profesores buscan salvar esta barrera tratando de unir la teoría y los actos administrativos con la práctica, lo que dice el juez a través de su sentencia (e. 30).

Otra forma de salvar la barrera que supone la falta de capacidades no técnico-jurídicas durante la carrera de grado es mediante la atención y el dictado de diplomaturas y posgrados. Si bien en los últimos tres años ha crecido la oferta académica, aún la mirada es mecanicista y fragmentada. En cuanto a los temas relacionados con tecnologías, la mayoría de los currículos se encuentran enfocados en las soluciones prácticas y en mostrar casos de éxito, con pocas oportunidades de diálogos más profundos como, por ejemplo, los que se plantea la Maestría de Filosofía de la UBA en cada uno de sus seminarios.

Una última reflexión relacionada con el tema de los aprendizajes la proporciona Ibañez: «Todos deberíamos dedicarnos sin pausa a desaprender gran parte de lo que hemos aprendido, y a aprender lo que no nos han enseñado» (1985, pp. 24-25).

8.2.6 Barrera 6: Presencia de rutinas defensivas y ausencia parcial o total de modelo II

Uno de los hallazgos más relevantes de este trabajo es la presencia de todas las rutinas defensivas y barreras al aprendizaje organizacional mencionadas en la bibliografía (ver en Tabla 9 y Tabla 10). Estas fueron mencionadas por los entrevistados haciendo alusión a situaciones cotidianas de implementación de proyectos innovadores. En algunos casos se mencionó más de una, o en diferentes niveles jerárquicos. En otros casos, se pudo evidenciar el uso del modelo tipo II, aunque de una manera sui generis y no exprofeso. Teniendo en cuenta que estas rutinas

inhiben el aprendizaje de primer, segundo y tercer orden, se puede concluir que los equipos y referentes que se entrevistaron han adquirido diferentes niveles de aprendizaje organizacional.

8.2.7 Barrera 7: Falta de contextos que promuevan la creatividad y experimentación

La evidencia indica que la cultura organizacional puede estimular o frustrar la creatividad, algunas culturas promueven la creatividad mucho más que otras y son llamadas «culturas creativogénicas» (Arieti, 1976). Salvo excepciones, los Poderes Judiciales no solo no fomentan los contextos que promuevan la creatividad y la experimentación durante la fase de diseño, sino que tampoco lo hacen en las fases de implementación.

Existe una gran presión sobre los equipos, especialmente en las fases de testeo e implementación, para mantener la *performance* habitual, es decir, seguir brindando el servicio de justicia al ritmo anterior mientras se están incorporando cambios en el proceso. Varios actores que han participado en estos procesos mencionan que hay que «construir el camino en plena caminata» y que «Hay que rendir, y no importa cómo». Especialmente cuando se plantea una convivencia de dos sistemas en un momento dado, lo nuevo y lo viejo, por ej. con la implementación del sistema Augusta y la coexistencia del papel y no papel, en algunos tipos de juicios como los «Juicios ejecutivos en los que existe una parte física, pagaré».

Por otro lado, la expectativa es que no haya errores o inconvenientes durante las fases de testeo e implementación. Cosa que en la realidad no ocurre, porque se trata de un proceso de aprendizaje iterativo. Esto pone bastante presión a los equipos durante estas etapas y es por eso que ante nuevas invitaciones a participar en proyectos piloto deciden no hacerlo para no exponer a los miembros al estrés de no llenar las expectativas.

8.2.8 Barrera 8: Falta de autonomía para decidir e implementar cambios

La última barrera detectada relacionada con el liderazgo es la falta de autonomía de los actores donde quiera que estos se encuentren en la estructura jerárquica[40] para decidir e implementar cambios en su área de influencia. La estructura jerárquica propia de los Poderes Judiciales inhibe esta toma de decisiones y, por lo tanto, impide obtener resultados diferentes (Crozier, 1995, p. 97).

8.2.9 Barrera 9: Falta de competencia legal-constitucional en la sanción y promulgación de leyes orgánicas rectoras

Tal como se mencionó en el capítulo VII, los miembros de los Poderes Judiciales, incluidos los Ministros de Corte, tienen una competencia limitada por las constituciones para la sanción y

[40] Incluidos los ministros de corte y los miembros de tribunales que toman decisiones colegiadas o por votación.

promulgación de reglamentos que regulan su forma de trabajo y sanciones. En la gran mayoría de los casos la sanción de leyes orgánicas rectoras excede su competencia. Por lo tanto, esta barrera es exógena y los miembros de los Poderes Judiciales no tienen injerencia sobre ella.

8.2.10 Barrera 10: Falta de independencia económica

Esta falta de independencia económica limita la «capacidad de innovación» ya condiciona la incorporación de saberes expertos externos y los conocimientos que se producen en el propio poder judicial (capacitaciones, talleres, etc.), debido a los costos de estos. En líneas generales, salvo en el caso de San Luis y algunos pocos otros, los Poderes Judiciales no poseen independencia económica, en todos los casos dependen del Poder Ejecutivo para obtener los fondos económicos mensuales que les permiten operar. Razón por la cual esta barrera también es exógena.

8.2.11 Barrera 11: Falta de independencia en la elección y remoción de magistrados

Como se mencionó en el capítulo VII, la elección y remoción de magistrados, especialmente los ministros de corte, no es una atribución de los Poderes Judiciales, se da de manera conjunta entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo y, en algunos casos, con los consejeros de la magistratura. Por lo tanto, esta barrera también es exógena.

A modo de resumen se han presentado las principales barreras relacionadas con la fase del proceso de innovación indicando el nivel de recursividad donde se presentan con mayor frecuencia.

8.3 Pensarnos desde una propuesta que nos permita innovar de manera sustentable

A lo largo de esta investigación no fue infrecuente que el autor se encontrara con operadores de justicia, en ejercicio o retirados, ejerciendo funciones jurisdiccionales, no jurisdiccionales, de consultoría o de docencia, que al descubrir el tema de su tema de tesis lo tildaran de poco menos que inexistente y, en los casos en los que lo consideraron existente, lo tildaron de muy poco probable. Estos mismos, luego de entrados algunos minutos en la conversación, cambiaban su forma de parecer para llegar a la conclusión de que ellos, teniendo ahora en cuenta la definición de innovación, habían sido en más de una ocasión «innovadores». En otros casos, durante el comienzo de las entrevistas, algunos entrevistados se mostraban interesados por saber, en el marco de esta tesis, qué es lo que la investigadora había tenido en cuenta para incorporarlos como proveedores de datos sobre innovación, dando por sentado que en el Poder Judicial en que se desempeñaban o en el que litigan no existía innovación alguna, o, que lo que sea que ellos lograron no llegaba a ser considerado como innovación, sino como

meras mejoras o una modernización. En muy pocos casos los entrevistados o algunos pioneros, mientras dictaban una conferencia o curso, se refirieron a sí mismos como innovadores o los resultados que obtuvieron como innovaciones. Alguien podría tildarlos de falsa modestia, sin embargo, esto obedece en muchos casos a una necesidad de resguardar a su equipo, y evitarles el mal trago de escuchar comentarios tales como: «Estos deben tener un interés oculto» (e.28).

Existe otro grupo dentro de los Poderes Judiciales que niega la existencia de innovaciones, «los negacionistas», haciendo uso de frases como: «esto no es una innovación» o «aquí no existe innovación». Estas negaciones bien podrían entenderse como la intención de alguien de preservar un privilegio (Becker, 2011). En este caso, un privilegio podría ser conservar el *statu quo*, seguir haciendo lo que sabemos hacer, sin necesidad de aprender nada nuevo, sin esfuerzo. Y que lo nuevo, la innovación, ya sea que provenga de fuera del sistema –del contexto– o de dentro del propio Poder Judicial, no interfiera con el estilo actual de vida.

En las sociedades modernas lo no documentado es lo familiar, lo cotidiano, lo oculto, lo inconsciente (Rockwell, 2009). Y sucede que muchas veces, en los equipos innovadores, las innovaciones pasan inadvertidas en la vorágine de expedientes y cuestiones diarias a resolver. De las entrevistas surge que no las consideran como tales, y que pasan a ser parte de su cotidianidad. Solamente en algunos casos que ven la luz casi por casualidad estas innovaciones son documentadas, es como si de alguna manera cobraran vida y tímidamente se transformaran de «algo que hacemos todos los días» para convertirse en una «innovación».

Estos procesos de innovación y las innovaciones se hacen visibles y audibles generalmente en conferencias, seminarios, clases, artículos y libros. De esta manera son legitimadas cuando alguien con autoridad las dota de entidad. Algunos ejemplos son los libros editados por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación con experiencias contadas en primera persona que describen procesos de cambio dentro del plazo en estudio. Para los participantes formar parte en este tipo de eventos supone un reconocimiento, que no es frecuente en los Poderes Judiciales (e.7, e.3, e.23, e.32 y e.33). Esta necesidad de dejar algo escrito de alguna manera también le confiere entidad, este registro, pone de manifiesto el esfuerzo de muchos equipos. Recordando el dicho popular de que «lo que no está escrito no existe».

En este contexto en el que el derecho suele verse como un equilibrador o restaurador de consecuencias no queridas (o conflictos) (Álvarez Sáez, 2020) y en donde no suele reconocerse la necesidad de la innovación, ¿de qué manera podría diseñarse un proceso de innovación sustentable en los poderes judiciales?

El espíritu de esta propuesta radica en que es utópica, pero como lo afirmara Moro, «Lo que importa en última instancia de una Utopía no es su existencia real sino el deseo de hacerla

viable convirtiendo su organización en un modelo de las sociedades por reformar» (Moro, 2010, p. 25). En el caso de esta tesis, la sociedad por reformar y transformar son los Poderes Judiciales. Teniendo en cuenta los hallazgos de esta tesis, para realizar esta transformación se requiriere de la participación de las personas que forman parte de los Poderes Judiciales, así como de todos los operadores del derecho y los miembros de la sociedad civil.

8.4 La emergencia del *Homo judicial innovador*

Es en los nichos de innovación, tanto universitarios como no universitarios, donde emergen operadores del derecho que son considerados por sus pares como *rara avis*, debido a que no encajan con el perfil del homo judicial tradicional. Tienen características distintivas que los dotan de capacidad de innovación.

Lo que es transversal a todos los entrevistados es la manera en que se fueron nutriendo de saberes a lo largo de su carrera de una manera no siempre planificada y muchas veces *sui generis*.

A continuación, se describen las características distintivas de este operador emergente que llamaremos el *Homo judicial innovador*:

8.4.1 Es resiliente

«La resistencia fue grande, como ocurre en todos los ámbitos en situaciones de gran cambio. Había que cambiar la cultura del expediente de papel gradualmente […]». La anterior es una de muchas escenas de implementación de innovaciones que se repite cada vez que los innovadores se embarcan en estos procesos. Las unidades especializadas y los pioneros se enfrentan a estas situaciones de manera cotidiana. La resistencia al cambio se palpa todos los días y en todos los niveles jerárquicos. Muchas veces esto se siente como una tarea «ciclópea» (Boiero, 2017) ya que estos procesos son largos.

Tanto los equipos innovadores como sus miembros de manera individual generan resiliencia mediante el enfrentamiento casi diario a situaciones que incluyen procesos de reforma y de contra reforma. Deben aprender a sobrellevar el ego de muchos jueces, trabajar con «equipos haciendo la cómoda» o con equipos y jueces a los que «les cuesta recibir realimentación y no ser el centro de atención», con «magistrados con poco espíritu innovador» y que brindan «poco reconocimiento de las áreas técnicas», muchas veces «sin conocimiento total por parte de la autoridad máxima». En muchos casos «la resistencia viene desde arriba» pero es necesario «sobreponerse a que no todos van a tirar para el mismo lado» (e.21, e. 23, e.27, e.28. e.18 y e.6).

Para el homo judicial innovador, la resiliencia funciona como un escudo psicológico que protege a los innovadores frente a la desmotivación y les permite seguir adelante ante las

adversidades.

8.4.2 Es un estudiante serial

El homo judicial innovador es un estudiante serial, inconformista, para él siempre hay algo que aprender, sin importar en qué nivel académico o posición jerárquica se encuentre. Es curioso y permeable a los aprendizajes. Busca las maneras de auto capacitarse y de compartir los saberes con otros desde el rol de estudiante y de profesor. Utiliza los saberes jurídicos y no jurídicos para encontrar soluciones novedosas en lo organizacional, procesal, tecnológico y jurisdiccional. Considera los saberes desde un conocimiento integrado a la práctica, el *know how* en lugar del *know that*, e incorpora el *know why* (Rockwell, 2009).

Entiende el aprendizaje a partir de la interacción social, y sabe donde ir a buscar saberes que les son ajenos. Obtiene los saberes de tres fuentes principales: las fuentes de saberes de tipo no formal, las fuentes de saberes formales y las fuentes de saberes informal (ver detalle en Apéndice C – Fuentes de saberes de los Poderes Judiciales).

8.4.3 Está abierto a la colaboración y a la formación de alianzas

Está acostumbrado a cooperar dentro y fuera de los Poderes Judiciales, penetrando las fronteras de los fueros y las jerarquías, incluyendo a todas las partes interesadas y considerándolas portadoras de saberes genuinos y útiles. Entiende que no hay forma de resolver problemas complejos sin un trabajo colaborativo y que las transformaciones requieren de un esfuerzo colectivo que se tiene que dar en igualdad de oportunidades. Cree en el intercambio de experiencias y las propicia.

Los sistemas sociales heterófilos tienden a promover el cambio de las normas del sistema mediante una mayor interacción entre personas de diferentes orígenes, lo que implica un mayor interés a estar expuesto a nuevas ideas. Estos sistemas tienen un liderazgo de opinión que es más innovador y, por lo tanto, estos sistemas están abiertos a la adopción (Rogers, 1983). El homo judicial innovador se siente cómodo trabajando en sistemas heterófilos. Los considera indispensables ya que en ellos se propicia la horizontalidad en la comunicación y la formación de redes. En este aspecto varios entrevistados ponen de manifiesto la necesidad de reconocer las virtudes de todos los integrantes del equipo y de considerarlos como personas valiosas que se complementan a partir de las diferentes miradas que cada uno tiene sobre una situación problemática.

8.4.4 Es rígidamente flexible

Comprendiendo los límites de la legalidad, la constitucionalidad y la convencionalidad hace uso de todos los recursos disponibles para resolver las situaciones que se le presentan. Es

creativo y osado, lo que lo convierte en rígidamente flexible. Entiende los procesos desde una postura evolutiva de las leyes y adapta los modelos extranjeros a su realidad.

Es crítico, en especial de las prácticas del Poder Judicial[41] y se cuestiona de manera constante y entiende los errores como potenciales oportunidades de aprendizaje. Cuando advierte que hay algo que no está bien y que se puede hacer mejor, lo corrige. Además, se cuestiona las causas que no le permitieron alcanzar los objetivos planificados, lo que le permite aprender e innovar.

8.4.5 Es un líder del cambio

Considera que el liderazgo es relevante en las organizaciones y que contribuye a las implementaciones exitosas tanto en el campo social como tecnológico (Tasmin & Rusuli, 2010). Su liderazgo sirve como modelo a seguir para el aprendizaje y el intercambio de conocimiento. Contribuye a la creación de una mentalidad institucional de cultura y gerenciamiento del conocimiento que fomente la cooperación intra e inter Poder Judicial y el flujo de información a través de la organización (Edvinsson & Malone, 1997).

Como líder se consagra a la creación de un ambiente en que la creación y la forma de compartir el conocimiento puedan florecer. Durante las entrevistas se detectaron diferentes tipos de liderazgo, desde los más abiertos en términos de recibir *feedback* hasta los más cerrados, sin perjuicio de esto, los líderes innovadores comparten algunas características para destacar. Ellos mismos mencionan que los liderazgos innovadores se «construyen desde el ejemplo del trabajo y la ética». Son humildes. Se emocionan cuando hay un reconocimiento para su equipo que proviene de fuera del Poder Judicial.

Son capaces de articular una clara visión, romper las reglas y generar nuevas, y fomentar la competencia y la colaboración para luego gestionar el riesgo, que incluye el riesgo al fracaso. Y, cuando se cumplen los objetivos, reconocer a los miembros de su equipo.

8.4.6 Está comprometido con el propósito de la organización

El homo judicial innovador comprende que no está para que se dicte una sentencia sino para ayudar a resolver un problema. En sus funciones tiene en cuenta la eficiencia, la eficacia, la economía de recursos y la ética, tan importante en la función pública y en especial en el ámbito de los Poderes Judiciales.

Dentro de sus virtudes están: amar lo que hace y estar orgulloso de pertenecer, no les tienen temor a los desafíos y son atrevidos. Se autodefinen como operadores con «La camiseta puesta» y orientados al propósito y los objetivos que se fijan.

---

[41] Ver ejemplo de fallo de la CIDH sobre críticas de los jueces al Poder Judicial (*Urrutia Laubreaux vs. Chile*, 2020).

8.5 Propuesta de creación de capacidad de innovación basada en el uso del modelo del sistema viable

La propuesta se plantea teniendo en cuenta las barreras encontradas, el contexto tanto actual como fututo, y tres niveles de recursividad: el nivel macro - nacional y provincial; el nivel meso - los distritos judiciales y el nivel micro: los despachos judiciales o unidades no jurisdiccionales. Sumado a esto, se utiliza el modelo del sistema viable como heurística, para propiciar conversaciones que permitan ver a los Poderes Judiciales como un sistema que fomente los aprendizajes de bucle doble, para crear capacidad de innovación tomando nociones del Modelo OCDE de innovación transformativa (Ramirez, 2019).

Entonces, ¿qué estructura articularía el rol del homo judicial innovador con los demás roles del Poder Judicial en cada nivel de recursividad de manera que las propuestas innovadoras y los aprendizajes de los miembros de grupos pequeños —los nichos de innovación judicial— se puedan difundir a miembros de comunidades más amplias como los regímenes socio-técnicos y el escenario?

En concordancia con las cinco funciones sistémicas esenciales para la viabilidad que son: implementación, coordinación, control, inteligencia y políticas, se presentará el modelo de innovación judicial y sus actores principales teniendo en cuenta los criterios específicos de la capacidad de innovación para cada fase del proceso de innovación y las barreras que se deberá sobrepasar.

Este modelo es llevado a cabo por cuatro unidades con tareas específicas que dependen principalmente de las fortalezas y los saberes de los individuos que pertenecen a ellas. Por cuestiones de envergadura y presupuesto estas unidades pueden coincidir con las unidades especializadas y sus roles específicos, como, por ejemplo, Oficina de Gestión Judicial de Tucumán y el rol de implementador de políticas públicas judiciales, o bien, son llevadas a cabo por los pioneros innovadores en organizaciones más pequeñas. Estas unidades son: la unidad de diseño, la unidad de monitoreo, la unidad de estrategia y la unidad de implementación.

La primera, unidad de estrategia, está conformada por roles cuyo propósito es identificar oportunidades de innovación en procesos misionales, de apoyo y estratégicos del quehacer judicial. Estará permanentemente escaneando lo que ocurre en el entorno nacional e internacional para identificar mejores prácticas tanto en el ámbito tecnológico como en el organizacional. Una vez identificada una mejor práctica se caracterizan los factores críticos que la hicieron exitosa. Estos factores pueden ser tecnológicos, organizacionales, culturales,

económicos o normativos. Esta unidad se encuentra en un nivel lógico superior a las demás. Está conformada por personas que asumen un rol de toma de decisiones. En esta unidad se asignan los recursos necesarios para que las otras unidades operen adecuadamente y se organizan reuniones periódicas para contrastar las propuestas de innovación que presenta la primera con las limitaciones actuales que se desprenden de las observaciones que realiza la segunda. De esta relación dialéctica se desprenden las decisiones estratégicas sobre los procesos de innovación que se emprenderán a futuro.

La segunda, unidad de diseño, se encarga de colaborar en los procesos de diseño para las oportunidades de innovación se conviertan en prototipos capaces de poder ser testeados en las unidades específicas en las pruebas piloto, que todos los asistentes experimenten la equidad de participación y que desarrollen su potencial innovador.

La tercera, unidad de monitoreo, que se encarga de observar continuamente el desempeño del poder judicial en sus tres dimensiones: eficacia, eficiencia y efectividad. El primero permite observar el logro de las metas que periódicamente se fijan en cada dominio de gestión. La eficiencia se refiere al uso adecuado de los recursos que fueron necesarios para cumplir con las metas acordadas. La efectividad, por su parte, tiene que ver con el cumplimiento del propósito de la actividad bajo observación. El monitoreo permanente de todas estas actividades en las tres dimensiones permite identificar oportunidades de mejora continua o discontinua. Las primeras llevan a ajustes necesarios para mejorar el desempeño de la actividad bajo observación; las segundas implican desarrollar una innovación.

La cuarta, unidad de implementación, es la encargada de poner en marcha el proyecto de innovación seleccionado. Para esto debe crear las condiciones de posibilidad (económicas, culturales, tecnológicas, organizacionales y normativas) para que la innovación se materialice y sea desplegada según las necesidades específicas.

La evaluación del impacto de implementación de esta innovación corresponde a la unidad de monitoreo, lo cual cierra el ciclo de innovación.

El modelo propuesto es sincrónico, no lineal, cíclico e iterativo y tiene en cuenta que las diferentes unidades pueden estar trabajando en varios proyectos a la vez que pueden estar en fases diferentes. Por cuestiones prácticas el modelo se presenta por fases, haciendo foco en las unidades que intervienen en cada fase y sub-fase.

8.5.1 Fase de diseño

Esta fase consta de ocho sub-fases: la inclusión en la agenda, búsqueda sistemática de oportunidades de innovación, presentación de pre-proyecto, problematización, ideación, prototipado, prueba piloto y redacción del proyecto ajustado.

8.5.1.1 Sub-fase de inclusión en la agenda institucional

Durante esta sub-fase de inclusión en la agenda la «función de políticas» es la que da inicio institucional a los procesos de innovación a nivel macro y meso, ya que es gracias a las políticas públicas de innovación judicial (en adelante, políticas) enfocadas a la innovación de los servicios de justicia que se crean las unidades especializadas y los programas globales de innovación. Estas actividades son propias de la unidad de estrategia.

Entre los principales roles de la «función de políticas» están las de proveer claridad sobre la dirección, los valores y el propósito a futuro de las unidades organizacionales, y el diseño al más alto nivel de las condiciones para la implementación efectiva de innovaciones judiciales.

En cuanto al ejercicio de la «función de políticas» en la toma de decisiones, en la capa de recursividad macro esta función es ejercida principalmente por los ministros de Corte, estos son conocidos como «ministros coordinadores del cambio», y por funcionarios de nivel jerárquico provincial. En los niveles meso y micro, son los jueces de cámara, de los jueces y secretarios, y funcionarios jerárquicos de las unidades no jurisdiccionales quienes ejercen esta función.

La unidad de estrategia es quien, en general, facilitará la redacción de las políticas públicas transformadoras, que luego, son legitimadas mediante acordada de la Corte.

8.5.1.2 Sub-fase de búsqueda sistemática de oportunidades de innovación

Durante esta sub-fase, la unidad de estrategia por pedido de los ministros de Cortes, y los *homo judiciales innovadores* realizan una búsqueda sistemática de oportunidades de innovación puertas afuera de la organización analizando el entorno actual y futuro, y puertas adentro analizando el presente.

Esta búsqueda es un proceso estructurado, dirigido y con una frecuencia establecida. Que se realiza ejecutando la «función de inteligencia» –considerada fundamental para la adaptación. Ya que esta, aprovisiona a la actividad primaria con retroalimentación continua sobre las condiciones del entorno, los cambios tecnológicos, sociales y normativos y los factores externos que probablemente sean relevantes en el futuro, ya sea provenientes de otros poderes judiciales o de la sociedad en general. Como esta función se encuentra enfocada en el futuro y se encarga de anticipar cambios en el contexto externo, posibilita el diseño de las capacidades internas para que la organización pueda ajustarse y ajustar su entorno (en oposición a ser controlado por su entorno) (Espejo & Gill, 1997).

Este proceso se establece con una frecuencia que permita a los equipos identificar las tendencias e innovaciones externas (TeIE) antes de que estas se conviertan en main-stream. Está búsqueda incluye tanto tendencias como experiencias innovadoras de tipo tecnológicas, normativas (mediante estudios de legislación comparada), sociales (como por ej. implementación de reformas en otros países), políticas, ecológicas y económicas, que pueden provenir de otros poderes judiciales, o de otras organizaciones que se encuentren innovando. Todos los hallazgos, luego se analizan utilizando como base una matriz de riesgo-oportunidad del tipo ISO 9001. Entendiendo como riesgo las consecuencias negativas de no tener en cuenta una cierta tendencia o innovación tendrá en la prestación del servicio de justicia a futuro. Mientras que se tomará como oportunidad de innovación la inclusión de esta tendencia o innovación en el sistema (luego de haber realizado todos los ajustes pertinentes) para adaptarlo a los requerimientos de las unidades específicas del poder judicial.

Para completar la matriz de riesgo-oportunidad primero se realiza una identificación las principales tendencias e innovaciones (Matriz TeI), se determina el nivel de criticidad e impacto de cada una (asignando un valor numérico, generalmente en una escala de 1 a 10), a los factores como la severidad del daño y la probabilidad de ocurrencia en un futuro cercano y lejano), luego se clasifican y, por último, se definen acciones a llevar a cabo.

Durante esta fase se presentan generalmente las barreras *anti-auctoritas*, ya que las TeIE tienden a asociarse con saberes externos y que no podrán ser útiles o implementados en el ámbito de aplicación de los poderes judiciales.

Para el análisis del aquí y ahora puertas adentro de la organización, las unidades estratégicas ejecutan la «función de control» aprovechando la información que se genera de la comunicación en ambos sentidos entre las subunidades y la unidad del meta-nivel, buscando nuevamente de manera sistemática, tendencias, innovaciones, incumplimientos y necesidades insatisfechas (que pueden provenir de usuarios internos o externos, actuales y potenciales). Haciendo uso de una matriz similar a la de TeIE, se incorpora el análisis de riesgo que podrían provocar los incumplimientos y las necesidades insatisfechas y se completa la Matriz Tendencias, Innovaciones, Incumplimientos y Necesidades Insatisfechas (TIIyNI).

Durante estos dos procesos los homo innovadores judiciales desarrollan la capacidad de innovación, especialmente mediante la «capacidad de absorción de saberes», ya que la confección de las matrices requiere: la adquisición de saberes, su asimilación, la transformación al lenguaje de la organización y el análisis de la posibilidad de aplicación-explotación en las unidades específicas.

Los dos análisis proveen a los decisores de un panorama completo de la situación actual y

futura con oportunidades de innovación directamente asociadas a su sistema, que será utilizado como dato de entrada para definición de los pre-proyectos innovadores.

8.5.1.3 Sub-fase de presentación del pre-proyecto innovador

En ambos casos, la unidad de estrategia luego de analizar y ponderar las diferentes oportunidades de innovación presenta una lista acotada a los decisores, que decidirán las oportunidades que resulten relevantes. Luego, la unidad de estrategia dará forma al pre-proyecto para su tratamiento y posterior aprobación para asegurar la provisión de recursos financieros y no financieros. De acuerdo con la envergadura del pre-proyecto se requerirán diferentes niveles de aprobación que se analizaron en el capítulo IV.

Una vez que el pre-proyecto sea aprobado, sigue su curso con la especificación de los recursos necesarios para el diseño (horas/hombre estimadas y capacidades requeridas) y su desarrollo.

8.5.1.4 Sub-fases de problematización, ideación y prototipado

Es en estas sub-fases donde se diseña la propuesta innovadora. Durante estas sub-fases tanto la unidad de estrategia entrega a la unidad de diseño, el pre-proyecto y la junto con esta en un proceso de innovación abierta invitan a participar en las tres sub-fases (descripción detallada del problema, la ideación y el prototipado) a la mayor cantidad de actores relevantes posibles. Esto sustituye la unilateralidad por saberes pluriuniversitarios, fomenta la interactividad con los otros actores del sistema de administración de justicia y de la sociedad, tomando como base la ecología de saberes (De Sousa Santos, 2007) y legitima los resultados del proceso de diseño de la innovación como un generador de saberes útiles.

Se propone un proceso de innovación abierta, horizontal y eficaz con tres sub-fases: la de problematización, la de ideación y la de prototipado, se realizan de manera consecutiva, e iterativa y cíclica con el mismo grupo de actores.

Resulta fundamental durante la pre-fase de problematización realizar un proceso de empatización (ver por ej. las técnicas estructuradas que propone Kumar (2013), ya que este no solamente permitirá enfocar el problema en cuestión, sino que al tomar las voces de los usuarios actuales y potenciales permitirá advertir problemas que de otra manera no podrían ser advertidos.

Durante la pre-fase de prototipado se identifican y definen los factores críticos del éxito, y se diseñan los instrumentos de medición que se utilizaran durante las pruebas piloto para conocer de que manera el prototipo cumple con las expectativas, y en caso contrario que cuestiones hay

que mejorar.

Es durante estas sub-fases típicamente se experimentan las barreras *anti-auctoritas* y las *anti-imperium*, para sortear estas barreras y transitar un proceso de una manera que permita el aprendizaje de bucle doble que fomente la adquisición de saberes se aplica un protocolo de facilitación con un conjunto de lineamientos[42] que se presentan a los participantes al comenzar la jornada, se explican y se pide a todos los participantes que firmen un consentimiento.

Durante estas sub-fases la capacidad de innovación juega un papel fundamental, mediante la capacidad de absorción y capacidad de transformación, ya que en este punto realizan la traducción de una oportunidad de innovación en un problema específico del poder judicial, dan forma a las ideas que le proporcionan potenciales soluciones, y generan prototipos innovadores para cada una de esas ideas factibles de ser implementados en una unidad del poder judicial con características particulares.

Además de la función de inteligencia, en estas sub-fases la «función de coordinación» y la «función de control» cobran relevancia. Ya que, por un lado, estas sub-fases requieren coordinación para hacer que todos los actores relevantes sean invitados, y se sientan cómodos para participar de manera abierta y colaborativa, que se alineen todas las agendas y que todos hablen el mismo lenguaje. Además de esto la «función de control», en este caso ejercida por los facilitadores asegura el intercambio horizontal de información entre los participantes a lo largo de toda la jornada. Evitando que algunos actores utilicen sus posiciones jerárquicas para imponer ideas y clarificando la comunicación.

8.5.1.5 Sub-fases de prueba piloto y redacción del proyecto ajustado

La sub-fase de prueba piloto, implica la puesta en uso del prototipo generado en la pre-fase anterior en al menos una unidad específica. En esta fase las unidades relevantes son las de diseño y monitoreo, y por supuesto, los equipos pioneros.

Durante este proceso, los usuarios recibirán las capacitaciones correspondientes y se realizan los cambios necesarios para que el prototipo se pueda operar en sitio. Además de las barreras anteriores, se experimenta la barrera *anti-facultas* caracterizada por la frase «no vamos

[42] «Lineamientos de guía para un proceso de innovación judicial abierto y horizontal y eficaz»: Este es un proceso abierto y horizontal, esto implica que estarán participando actores del poder judicial, de otros poderes y de la sociedad civil, me comprometo a: no intentar imponer mi posición y mi jerarquía a los demás participantes, a dejar que todos los participantes expresen sus opiniones e ideas teniendo en cuenta que todos aportamos de la misma manera, todas las ideas son importantes y no las vamos a juzgar, a aceptar el proceso tal como lo plantea el facilitador, y a dar soporte al prototipo resultante.

a poder hacerlo». Para sortear este tipo de barreras es en la primera capacitación que los facilitadores presentan los «Lineamientos guía de prueba piloto» donde se clarifican las expectativas de esta etapa, especialmente el concepto de prueba y error, y que lo esperable es que en la primera iteración no salgo perfecto, que se requerirá realizar cambios y que todos los actores deberán estar al tanto de esta situación. Que el proceso de experimentación es un proceso cíclico e iterativo en el que el prototipo se modifica las veces que sea necesario hasta que resulte adecuado a las necesidades de la unidad o las unidades en donde se implementará. Estas iteraciones son las que proporcionan los aprendizajes que se reflejan un aumento de la flexibilidad de los equipos pioneros a la hora de temer que enfrentar nuevamente el sub-fase de prueba piloto.

En estas sub-fases se conjugan la «función de implementación», «función de coordinación» y «función de control», especialmente para asegurar que la información entre las unidades pioneras y los facilitadores fluya de manera que el proceso siga sin contratiempos y que los aprendizajes del proceso en sí, así como el prototipo final puedan ser utilizados por las otras unidades ejecutoras durante la fase de implementación para acelerar el despliegue.

Una vez que el prototipo se considera adecuado, la unidad de estrategia redacta el proyecto y se pasa a la fase de aprobación.

8.5.2 Fase de aprobación

En esta fase, de acuerdo con la envergadura del proyecto innovador, se requerirá de un nivel de aprobación acorde y, en algunos casos, una legitimación por medio de normatización, cuestión que se desarrolló en el capítulo VII.

Teniendo en cuenta que, en la mayoría de los casos las innovaciones judiciales se traducirán en ciertas normas procedimentales es necesario dotarlas de legitimidad jurídica, es decir, que cumplan con los criterios de convencionalidad, constitucionalidad y legalidad. De acuerdo con la envergadura del proyecto, este proceso involucrará a grupos de actores que pueden pertenecer o no al poder judicial (ver detalle en capítulo VII). En esta fase la unidad de estrategia cobra preponderancia.

En esta fase patrocinadores son actores clave ya que, la alineación o no del proyecto innovador con las agendas de los patrocinadores será clave para su aprobación. Las dificultades y barreras que se plantean en la fase de aprobación son principalmente *anti-potestas* especialmente las *anti-imperium*. En este punto, los patrocinadores se sirven de la «función de coordinación» en un sentido de «coordinación por ajuste mutuo» entre las funciones de soporte –patrocinadores y unidades especializadas– y las unidades autónomas –en este caso los legisladores y los gobernadores y presidentes (Espejo & Gill, 1997). Esta función de coordinación se pone de manifiesto cuando las dos subunidades trabajan de manera sinérgica para

relacionarse efectivamente con un fin común. Por lo tanto, no se plantea una competencia de una contra la otra, o, que tengan que operar de manera ciega –sino intercambiar y facilitar la mayor cantidad de información cómo visualiza el proyecto innovador la otra parte. En la medida en que los legisladores y decisores del poder ejecutivo puedan compartir estándares, abordajes y valores, mayores serán las chances de que ocurra la comunicación lateral de manera espontánea, y con alta sinergia.

Si bien, como se hacía mención en el párrafo anterior lo que se envía para aprobación es un proyecto que enmarca el prototipo que fue probado en campo y se encuentra en condiciones de ser implementado, aquí se abren tres posibilidades: que el proyecto innovador sea aprobado sin cambios, que no sea aprobado, o que sea aprobado con cambios.

En el primer caso, una vez que el prototipo innovador es aprobado y, según requerimiento, se sancionan los nuevos requisitos normativos aplicables. En el segundo caso, se deberá esperar los plazos específicos para volver a presentarlo. Mientras que, en el tercer caso, cuando durante la pseudo-fase de diseño se solicitan cambios, es nuevamente la unidad de estrategia la encargada de interactuar con las otras unidades, con los usuarios y con los patrocinadores para asegurar que los cambios solicitados sean factibles y no alteren los factores críticos del éxito.

8.5.3 Fase de implementación

Es la fase de implementación la que permite que el prototipo innovador aprobado y legitimado se convierta en una innovación al ser puesto en uso en todas las unidades ejecutoras con todas sus funcionalidades. Esta fase incluirá: la difusión, la adopción y el despliegue en las unidades específicas. Es en esta fase que los distintos actores –potenciales usuarios o decisores de adopción– en las condiciones para tomar una decisión de adopción. En esta fase cobra relevancia la unidad de implementación que hará las veces de nexo entre la unidad de estrategia y los usuarios para crear y asegurar las condiciones de posibilidad para que la innovación se materialice cumpliendo con los factores críticos del éxito se cumplan.

8.5.3.1 Sub-fases de difusión y adopción

Durante la sub-fase de difusión la propuesta innovadora aprobada es comunicada por ciertos canales a través del tiempo, entre los miembros del sistema judicial donde se desea implementar. Mientras que la sub-fase de adopción incluye el proceso de decisión que distingue entre la decisión de adopción de los individuos y de las organizaciones y los procesos que las definen se dividen respectivamente en sub-fases como se desarrolló en el capítulo IV. Es durante esta sub-fase que el prototipo innovador legitimado se presenta en todas las unidades primarias.

Luego, individuos adoptan la propuesta innovadora cada uno a su tiempo y en los poderes judiciales se identifican los cinco grupos: los adoptadores innovadores, los adoptadores tempranos, la mayoría temprana, la mayoría tardía y los rezagados (Rogers, 1983).

8.5.3.2 Sub-fase de despliegue

Especialmente en la pre-fase de contrastar, la propuesta innovadora se enfrenta al problema a resolver. Esta es una pre-fase netamente experimental y, cuanto mejor pueda una organización contrastar la propuesta/prototipo innovador con el problema y analizar cómo encaja en la organización, mayor será la probabilidad de adoptar la propuesta/prototipo. Esta pre-fase marca la frontera entre la iniciación y la implementación. Durante la pre-fase de redefinir/reestructurar, la organización y la innovación se ajustan mutuamente y se considera que la propuesta innovadora va perdiendo su carácter ajeno. La propuesta innovadora se reinventa para adaptarse a la organización, y la organización con la ayuda de la unidad de implementación adecúa sus estructuras para que la propuesta encaje. Durante la pre-fase de explicar, los miembros de la organización son informados sobre los beneficios del uso de la innovación y se aclara la razón de ser de la propuesta. Finalmente, durante la pre-fase de convertir en rutina, los miembros de la organización adoptan la novedad y la incluyen en su labor diaria. En esta pre-fase la propuesta innovadora pierde su estatus de singularidad-novedad en la medida en que se convierte en rutina. Es en este punto en el que la propuesta o prototipo innovador adquiere el estatus de innovación.

Las tres sub-fases comparten las barreras *anti-auctoritas, anti-facultas* y *anti-imperium*. Especialmente evidenciadas por los comportamientos de los adoptadores rezagados que son críticos con las nuevas ideas y prototipos y únicamente las aceptaran si son de consumo general o cuando se ha transformado en una obligación de la que por cuestiones procesales no pueden escapar.

Para esquivar estas barreras los homo innovadores judiciales se valen de los líderes de opinión y de los saberes generados en la sub-fase de prueba piloto para incentivar a todos los usuarios a implementar, teniendo en cuenta que la puesta a punto va a llevar tiempo y que no va resultar de manera inmediata. Los lineamientos guía en esta fase son los mismos que en la pre-fase de piloto, con la diferencia de que en esta fase se espera que todas las unidades implementen en un tiempo específico que fija la Corte.

Durante toda la fase de implementación resultan trascendentales la «función de implementación», la «función de coordinación» y la «función de control».

Para el proceso de innovación judicial el proceso de despliegue es considerado una

actividad primaria se encuentra en el centro del modelo recursivo. Los productos y servicios innovadores que la organización producirá y brindará, se producen en diferentes niveles de agregación de sus actividades primarias que integran la cadena de valor de la organización «Poder Judicial» en su conjunto para lograr su propósito. Para el sistema permanezca viable, sea cual fuere el nivel estructural en el que se encuentre, este contendrá más subsistemas como una manera de ayudarlos a que manejen la complejidad de su entorno. Se dice entonces, que estos subsistemas son responsables por llevar a cabo las tareas que agregan valor del sistema en foco, en nuestro caso las actividades de innovación que forman parte del proceso de innovación judicial.

Un proceso de innovación judicial viable en su fase de implementación también requiere de la «función de coordinación» que tiene necesariamente mecanismos para coordinar las interfaces entre las nuevas funciones que agregaran valor y las operaciones de sus subunidades primarias. La idea de coordinación se usa en el sentido de «coordinación por ajuste mutuo» entre las funciones de soporte y las unidades autónomas (Espejo & Gill, 1997). Esta función de coordinación se pone de manifiesto cuando dos subunidades primarias que comparten la misma unidad parental necesitan trabajar de manera sinérgica para relacionarse efectivamente con los mismos entornos. Por lo tanto, no tiene sentido plantear una competencia de una contra la otra, o, que tengan que operar de manera ciega –sin conocer cómo se encuentra operando la otra.

En la medida en que muchos equipos puedan compartir estándares, abordajes y valores, mayores serán las chances de que ocurra la comunicación lateral de manera espontánea, y con alta sinergia. Y, cuanto más fuertes sean los lazos laterales, ya sean de naturaleza humana o tecnológica, menores serán los requerimientos de gerenciamiento-supervisión necesarios para ejercer el control desde arriba, lo que redundará en una mayor autonomía y empoderamiento experimentado por las subunidades de actividades primarias.

En cuanto a la «función de control» en esta etapa es claro que el uso efectivo de los canales de comunicación disminuirá considerablemente los requerimientos de control por supervisión, sin embargo, es clave la comunicación en ambos sentidos entre las subunidades, las unidades especializadas y la unidad del meta-nivel como un prerrequisito para la viabilidad. Y, como no hay forma de implementar sin la aprobación y el apoyo financiero a nivel provincial de actores externos, resulta conveniente tanto mediante la «función de coordinación» como la «función de control» definir de manera conjunta las metodologías que propicien no solo los acuerdos, sino las formas de tener los proyectos bajo control (saber en qué estado se encuentran versus lo planificado) y propiciar la comunicación para que se incluya los recursos –personas, tiempo y recursos financieros y tecnológicos– necesarios para una implementación eficaz de las

innovaciones. El monitoreo de los mecanismos de implementación deberá asegurar que los nuevos *insights* sean implementados en las versiones mejoradas.

Las unidades de estrategia, diseño, monitoreo e implementación, así como los pioneros adoptarán el rol de *Boundary spanning,* término que se usa para describir individuos dentro de un sistema de innovación que han adoptado el rol de vincular la red interna de innovación de la organización con las fuentes externas de información, es un rol de difusión activa, funcionando como aceleradores del cambio. Las unidades ejecutoras de todas las jerarquías realizan las funciones de ejecución, por lo tanto, cuestionan, aprenden, reformulan e innovan ampliando su capacidad de innovación.

8.6 Finalizar para volver a comenzar: Formulación de políticas públicas judiciales

A su vez, mirando el proceso de innovación judicial como un ciclo, es la formulación de políticas públicas judiciales da inicia al ciclo y a su vez, luego del análisis de los aprendizajes de la implementación de esta, cierra el ciclo mediante la formulación de nuevas políticas o reformulación de las existentes.

Esta función –de políticas– es por definición de baja variedad. Y, por lo tanto, requiere ser altamente selectiva en la información que recibe. Según esta selectividad es ampliamente alcanzada a través de las actividades e interacciones de las funciones de «Inteligencia» y «Control» y los datos que estas proveen.

Esta definición de políticas se realiza en forma conjunta con un análisis del adentro y ahora, y es llevada a cabo mediante la ejecución de la «función de control» y, el análisis del afuera y el futuro, y es llevada a cabo mediante la ejecución de la «función de inteligencia», que debería hacer las veces de sensor que permita a los ministros de las Cortes tener una visión clara de lo que está pasando en el adentro, afuera y lo que se vislumbra para el futuro. Ellos, con sus equipos y usando esta información, lejos de actuar como atenuadores de la información, toman las medidas necesarias para preparar al sistema para que permanezca viable. Para eso, y teniendo en cuenta que no es posible para los Poderes Judiciales tener todos los saberes del mundo o tener las capacidades técnicas para traducirlos a su campo disciplinar, las políticas judiciales transformadoras deberán tener en cuenta la formación de alianzas y mecanismos de cooperación con otros organismos (otros poderes y de la sociedad civil), para de esta manera actuar como potenciadores de conocimiento y no como atenuadores. Estas cooperaciones para maximizar los esfuerzos siempre se realizarán manteniendo la división de poderes tal como lo establece la Constitución.

Esta nueva visión requiere de atención enfocada, deliberación pública de las visiones conjuntas y una formulación coherente de políticas –con ánimo de transiciones de nivel de sistema profundo. Para obtener esto, los ministros de las Cortes deberán construir nuevas

dinámicas, alianzas multilaterales entre los actores públicos y privados de todos los niveles. También una cultura de experimentación útil y una iniciativa socialmente impulsada debe ser adoptada, atendiendo a los objetivos que se respeten pero que trasciendan las iniciativas individualistas. Esta será la agenda para la innovación transformativa.

A su vez, se deberá asegurar que las fuentes de datos y los canales son los apropiados para conocer si la ejecución de las políticas públicas transformadoras y los proyectos de innovación se encuentran funcionando tal como fue planificado. Y, si existen desvíos, poder detectarlos lo antes posible para retomar el rumbo. De la misma manera, los hallazgos de la función de control podrán servir como aprendizajes para proyectos futuros.

Esta propuesta supone un trabajo conjunto y estratégico para que con el correr del tiempo los homo judiciales innovadores dejen de actuar solo a nivel de nicho, aumenten su número y tomen trascendencia para transformar tanto el sistema socio-técnico actual como el escenario. Esta propuesta llama a repensar las tareas del burócrata para poder potenciar sus saberes sobre el Poder Judicial de hoy y de mañana, y sin que quede atado en el ayer, permita evolucionar como sistema. Y en relación con las barreras, sin importar su tipo, el conocer su existencia y saber en qué parte del proceso de innovación judicial son relevantes, pone a los actores en una situación de ventaja competitiva, ya que acorta los tiempos de implementación de futuras oportunidades de innovación.

8.7 Conclusiones del capítulo VIII

De acuerdo con los hallazgos de esta investigación se ha podido establecer que el proceso de innovación judicial enfrenta barreras a la capacidad de innovación de tipo *anti- auctoritas*, *anti-potestas* (divididas en las *imperium* y las *facultas)*. Además, se pudieron establecer 11 tipos de barreras. Por otro lado, se evidencia la emergencia de el homo judicial innovador con características distintivas que le permiten ampliar su capacidad de innovación. Sumado a esto, se presentó un modelo de construcción de la capacidad de innovación que incluye las dimensiones social, tecnológica y normativa, los actores principales y las articula con las funciones que aseguran la viabilidad del sistema innovador. Para esto se definen cuatro unidades especializadas y tres fases principales que articulan con las funciones de viabilidad y las barreras encontradas.

Capítulo IX

La palabra crisis en japonés (危機=kiki) está compuesta

por los caracteres 危=peligro y 機=oportunidad.

9 Crisis, amenazas y debilidades actuales como oportunidades de aprendizaje de segundo y tercer orden

9.1 Reseña del capítulo IX

En este capítulo se presentan dos cuestiones de actualidad que irrumpieron en el periodo 2020-2021 y que dada su trascendencia, relevancia y relación con los temas que aborda esta tesis se decidió incluirlos. Se trata de la «Pandemia por SARS-CoV-2» como evento disruptivo que se contará en el durante y en el pos-aislamiento, estructurado en clave de aprendizaje, y en segundo lugar el «Proyecto de Reforma Judicial para la República Argentina» como una oportunidad desperdiciada de aprendizaje de segundo y tercer orden.

9.2 Algunas tendencias mundiales: repercusiones en los Poderes Judiciales

Lo que se está observando a nivel mundial es una consolidación y profundización de ciertas tendencias tanto en el ámbito público como en el privado. Las principales que vale la pena destacar por su relación con las políticas públicas que se encuentran implementando los Poderes Judiciales en estudio son*: People centricity*, la AI responsable y la hiperautomatización (Gartner Inc., 2020) y el User Friendly Justice (Hiil, 2021).

La filosofía de *People centricity* está relacionada con lo que en el capítulo II mencionábamos como diseño centrado en el humano. Este *people centricity* va más allá, de incorporar en la cadena de diseño a todas las partes interesadas. Esta visión resulta particularmente interesante porque no solamente se enfoca en el usuario final, el justiciable, sino que debería incorporar a los empleados, funcionarios, fiscales, magistrados, victimas, universidades y otras partes interesadas, proporcionando un enfoque más sistémico.

¿Qué es la AI responsable? Desde la perspectiva de gobernanza, la AI responsable está emergiendo como un término paraguas para varios aspectos relacionados con su implementación: confianza, transparencia, ética, equidad, interoperabilidad, responsabilidad, seguridad y cumplimiento. La AI responsable significa el movimiento desde declaraciones y principios a la operacionalización de la responsabilidad de la AI a nivel organizacional y social (Gartner Inc., 2020, p. 11). Estos aspectos son indispensables si tenemos en cuenta que en los tres poderes judiciales en estudio a la fecha hay proyectos piloto de implementación de

herramientas de AI en alguna medida.

La hiperautomatización es un proceso en el que las organizaciones automatizan tantos procesos como sea posible utilizando herramientas de inteligencia artificial, aprendizaje automático, software impulsado por eventos, automatización de procesos robóticos y otros tipos de procesos de decisión y herramientas de automatización de tareas. En las palabras de Brian Burke, Vicepresidente de Investigación de Gartner, «la hiperautomatización es irreversible e inevitable. Todo lo que puede y debería ser automatizable será automatizado» (Gartner Inc., 2020, p. 12).

El Hague Institute for Innovation in Law (Hiil) trabaja con miras a lograr una *User Friendly Justice* [justicia amigable con el usuario] desde la práctica, propiciando el acceso a la justicia. Ellos consideran que si las propuestas no son amigables para el usuario objetivo el resultado es como tener una puerta cerrada; no importa cuán desarrollado es lo que se encuentra adentro si no tengo forma de acceder a ella, ya sea porque desconozco que existe, porque no puedo llegar, o porque cuando llego no logro pasar la puerta, recordando el cuento de Kafka.

Sumadas a estas tendencias, continúan vigentes la protección de datos y la gobernanza de la información, con especial atención a la seguridad. Otras tendencias que han ido tomando fuerza en la administración de justicias tiene que ver con la gestión del ciclo de vida completo de proveedores para información y supervisión, el uso de las oficinas virtuales y el trabajo remoto y su integración con el trabajo presencial. Así mismo el empleo del Internet de las cosas (IoT) para operaciones legales, los servicios legales alternativos y otros modelos de servicio. Esto se complementa con las políticas públicas nacionales de datos abiertos en todos los niveles de la administración pública. Los poderes judiciales en estudio se encuentran incorporando a nivel de pilotos varias de estas iniciativas especialmente desde el inicio de la pandemia y el aislamiento.

9.3 Pandemia de SARS-CoV-2: Amenazas y aprendizajes

9.3.1 El sistema de administración de justicia: Un sistema moviéndose fuera de control

Las situaciones de «contexto turbulento» definidas por Emery y Trist (1965) son aquellas en las que el cambio y la extrema variabilidad se convierten en una constante. En estas circunstancias, que son la que caracterizan nuestro medio ambiente actual, y dadas las condiciones de apertura, permeabilidad y vulnerabilidad de los límites, las organizaciones se encuentran expuestas perder su identidad. Sometidas a la presión del contexto, y para poder adaptarse a él, se ven obligadas a cambiar abruptamente de enfoque, dado que los existentes ya no se adecuan a la realidad vigente. Esta situación se vive inicialmente con confusión, desorientación y caos, y luego como amenaza pues las concepciones vigentes dentro de una organización constituyen baluartes a los que los individuos se aferran (Schlemenson, 1998).

Cuando se habla de cambio y adaptación, en general se hace desde una posición en que

los parámetros clave del sistema se encuentran bajo control. Ahora bien, ¿qué pasa cuando la perturbación es tan grande que varios o todos los parámetros se salen de control? En esta situación uno podría preguntarse si aún siguen siendo los mismos parámetros o estamos en presencia de un escenario completamente diferente. Esto es lo que le sucedió a los Poderes Judiciales de la República Argentina, y en alguna medida del resto de mundo, con la pandemia causada por SARS-Cov-2.

La aparición imprevista de un evento inesperado provocó tal conmoción que modificó el comportamiento de todo el sistema, de forma tal que en lugar de seguir la trayectoria temporal hacia sus metas de modernización –y según sus planes– estos fueron sustituidos por otros de forma brusca y obligatoria. En este punto carece de importancia si la trayectoria que cada Poder Judicial seguía hasta este momento fuese uniforme o bien tuviese oscilaciones más o menos regulares, en este punto en concreto el sistema tuvo que modificar de forma radical sus metas. En términos teóricos la nueva trayectoria que podría ser seguida por el sistema podría ser tan estable como la anterior o bien llevarlo al colapso –como es el caso de las bifurcaciones catastróficas. La estructura del sistema no ha cambiado, sino que, llegado a un punto crítico del mismo, modifica su trayectoria hacia un nuevo atractor (Arnold, 1992; Thom, 1975; Zeeman, 1983). Por lo general, este fenómeno se da sin aviso, tal como le sucedió a los Poderes Judiciales con el advenimiento de la pandemia y el aislamiento social preventivo y obligatorio, en adelante ASPO. La pandemia planteó una situación de miedo de muerte, mientras que el ASPO generó una condición de aislamiento y prohibición de movilidad, que en su momento más restrictivo impedía la concurrencia a los lugares de trabajo. En lo que respecta a las labores cotidianas de los Poderes Judiciales, cabe destacar que estas no se realizan de manera exclusiva en los tribunales y laboratorios forenses, sino que las mismas se extienden a los hogares de los justiciables, las cárceles, penitenciarias y otras dependencias policiales y judiciales.

Debido a que parte de esta investigación se realizó durante la pandemia provocada por el SARS-CoV-2, y a que este acontecimiento conmocionó en su forma de trabajo a los Poderes Judiciales en términos de adopción de tecnologías e implementación en tiempo récord, así como de otras innovaciones, se decidió incluir los aspectos más relevantes[43] y utilizarlos como datos de entrada para la elaboración de las conclusiones.

[43] Los párrafos siguientes fueron extraídos y modificados del artículo publicado con motivo de la pandemia: «Pandemia y Poderes Judiciales. Un punto de apalancamiento histórico en la incorporación de tecnologías». Se puede consultar en: http://www.derecho.uba.ar/revistas-digitales/index.php/revista-electronica-gioja/article/view/509.

9.3.2 Un sistema adaptándose a los cambios

En vistas de que el 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el brote del nuevo coronavirus como una pandemia, el Gobierno Ejecutivo Nacional dispuso la adopción de ciertas medidas con el fin de mitigar su propagación e impacto sanitario, entre ellas la medida de «aislamiento social, preventivo y obligatorio» (Decreto nº 297, 2020). En concordancia con lo dispuesto por el Poder Ejecutivo Nacional, y acompañado por las decisiones de las autoridades sanitarias competentes, la Corte Suprema de Justicia de la Nación dispuso el 20 de marzo de 2020 la «feria extraordinaria» respecto de todos los tribunales federales y nacionales y demás dependencias que integran el Poder Judicial de la Nación (Acordada nº 6, 2020). En la misma línea, las Supremas Cortes Provinciales establecieron medidas similares. Esa situación obligó a los Poderes Judiciales a replantear en tiempo récord sus dinámicas de trabajo.

En este contexto, surgen algunas preguntas respecto de ¿cómo los magistrados, funcionarios y empleados dieron continuidad al servicio de justicia?, ¿qué estrategias implementaron?, ¿qué desafíos enfrentaron? y, ¿qué impacto tuvieron estos desafíos en la forma de trabajo? En términos de continuidad y aprendizaje este acápite se propone describir las estrategias y tecnologías que los Poderes Judiciales implementaron para gestionar durante el periodo de pandemia[44] atendiendo a la excepcionalidad del caso y las particularidades de cada fuero y provincia. Se analizarán algunas experiencias y aprendizajes durante la fase más restrictiva del aislamiento y se explorará la posibilidad de capitalizar los aprendizajes generados durante este momento histórico como punto de apalancamiento (Meadows, 1999) para la incorporación de tecnologías en el servicio de justicia que sean afines con los paradigmas de gobierno abierto.

Desde el momento mismo de que se decretara mundialmente la pandemia por el virus SARS-COV-2 y el ASPO, el cambio de reglas de funcionamiento para los Poderes Judiciales era inevitable. Los principales problemas rondaban en la protección tanto de la tutela judicial efectiva como la protección física de los magistrados, funcionarios y empleados. Esto implicó tomar medidas con gran celeridad y utilizando herramientas impensadas en momentos de normalidad. Tal es el caso de la incorporación de herramientas colaborativas en línea, herramientas telemáticas para comunicaciones internas y externas (*Zoom, Whatsapp, Microsoft Teams, Jitsi meet, Google Meet* entre otras), recursos para trabajo remoto, se estrenó el *home office* –trabajo desde la casa–, los sistemas de turnos virtuales y se echó mano a todo tipo de recursos que

[44] Se consideran las implementaciones realizadas desde el 19 de marzo de 2020 y 30 de julio de 2020.

permitieran continuar brindando el servicio, especialmente en lo que respecta a las causas que requieren mayor urgencia como las denuncias por Violencia Familiar (Decreto nº 297, 2020).

Sin duda, las tres modalidades que se afianzaron durante la pandemia fueron las audiencias y los juicios mediados por tecnología (Cassio, 2020; Fradejas, 2020; Maldonado, 2020; Riego Ramírez, 2020; Sabelli, 2020), el teletrabajo y el expediente digital. Si bien, en algunos lugares el expediente digital podría parecer una novedad, en muchas provincias éste ya se encontraba establecido desde hace tiempo, por lo tanto, no podrían ser considerados como una innovación en estricto sentido. En cuanto a las herramientas que se han venido utilizando para no cortar la comunicación, sólo podrán ser consideradas como una innovación si después de transcurrida la pandemia, los organismos judiciales deciden seguir utilizándolas.

La llamada despapelización o transformación del expediente en papel al expediente digital tampoco es un fenómeno nuevo. Este cambio de paradigma incluye, en algunos casos, desde la posibilidad de realizar notificaciones electrónicas e iniciar trámites vía mesas de entrada electrónica hasta el seguimiento completo de los expedientes sin necesidad de acudir a la dependencia judicial. A continuación, se destacarán los dos casos pioneros en su implementación: la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires con el sistema AUGUSTA (Ordoñez, 2018) y el Poder Judicial de San Luis (Diario Judicial, 2012). Otros Poderes que habían comenzado el proceso de despapelización previo a la pandemia incluyen al Poder Judicial de Mendoza con el sistema IURIX[45] (UTyDI, Suprema Corte de Justicia de Mendoza, 2014), el Poder Judicial de Tucumán con el sistema de Administración de Expedientes SAE (Acordada nº 640, 2015), el Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con el proyecto EJE (Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires, Consejo de la Magistratura, 2016) y desde 2014 el Poder Judicial de Entre Ríos con un proyecto de modernización (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación, 2018b).

9.3.3 Reflexiones desde el ojo de la tormenta: adaptación a las TIC

En el Primer Encuentro Nacional de Sistema Judiciales, organizado por la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial (FAM) en junio de 2020, en pleno confinamiento estricto, muchos de sus miembros, en su mayoría jueces provinciales de primera y segunda instancia, manifestaron «haberse adaptado» al uso de estas tecnologías y mostraron con cifras la producción en tiempo de pandemia (Gallo Tagle, 2020; Ruiz, 2020; Salvador, 2020). Hablando de la adaptación al trabajo virtual desde casa, los operadores consultados manifestaron trabajar más horas que las habituales, así como la dificultad de aprender a poner límites en su jornada laboral, algo que 30 meses después del inicio de la pandemia, aún no se ha resuelto

[45] En 2017 el Supremo Tribunal dispuso que todas las notificaciones simples por nota sean a través de la nube (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación, 2018b).

(International Labour Office, ILO Office in Argentina, Unión Industrial Argentina, & Ministerio de Trabajo, 2011). En línea con esto, la Dra. Masferrer (2020) remarcó la buena predisposición de los jefes de oficina y el esfuerzo realizado para afrontar el cambio de ritmo y la invasión del trabajo en la casa. Es esperable que cuando los tiempos se acomoden a una nueva normalidad, todo el sistema se estabilice.

Teniendo en cuenta la resistencia histórica al cambio de los miembros de estos poderes es excepcional la capacidad de adaptación que mostraron durante la pandemia. Esto podría responder a un espíritu netamente de supervivencia. Si este fuera el caso, de todas maneras, es admirable. La pandemia propició la implementación de proyectos de mejora que se encontraban en cartera hace años. Una mención aparte merece la participación de los «equipos especializados» que en todas las provincias trabajaron de manera incansable para poner los recursos al servicio de los magistrados, funcionarios y empleados. Esos equipos afianzaron sus capacidades y su aprendizaje de segundo orden durante la pandemia, permitiendo que las implementaciones se realizaran en tiempo récord y en condiciones sanitarias que no eran propicias.

Un análisis de la implementación de propuestas innovadoras durante el periodo de aislamiento estricto, y usando la metáfora de un barco navegando en plena tormenta, remarca la palabra adaptación. Por otro lado, debido a la excepcionalidad de la situación, quedaron de lado las cuestiones relacionadas con la posibilidad o no de adopción, ya que se usaron las herramientas disponibles y en muchos casos, primaron la celeridad y la continuidad de la prestación del servicio judicial por sobre algunos principios procesales constitucionales y convencionales.

9.3.4 Reflexiones desde la calma pos tormenta: Los juicios orales virtuales

Situados a dos años de decretada la pandemia, y habiendo retomado en gran medida la presencialidad con protocolos de bioseguridad, algunas preguntas quedan pendientes de respuesta, especialmente en aspectos sobre la legalidad y constitucionalidad de algunas estrategias y herramientas que se utilizaron durante la pandemia, y la posibilidad de continuar utilizándolas.

Haciendo uso de un ejemplo concreto, se introducirá la discusión en torno a la implementación de las audiencias y los juicios orales mediados por tecnologías de la información como una innovación emergente en la administración de justicia (Elena & Mercado, 2019). Si bien se habían realizado de manera esporádica en la República Argentina antes de la pandemia, estas modalidades cobraron trascendencia durante el COVID19 (Alaimo, 2020; Berto, 2020; Naufal Obed, 2020; Sondergaard & Manterola, 2020).

Las palabras del profesor Vincenzo Ferrari (2020) son muy oportunas en este momento al

referirse a que estamos experimentando un cambio de paradigma. Este cambio incluye experimentar, mediante la virtualidad, la transición de lo escrito a lo oral, de lo inquisitorio a lo adversarial y de los jueces a los juicios por jurados (Sabelli, 2020). Imaginemos, por un momento, que a comienzos de 2019 alguien nos hubiera contado que se estaban haciendo audiencias y hasta juicios mediados por videoconferencias, que estábamos haciendo *homeoffice,* que los documentos se firmaban en forma digital y que teníamos un *tocken*[46] que personalizaba nuestras acciones. Seguramente hubiéramos pensado que nos estaban relatando un capítulo distópico de la serie *Black mirror*. Este tsunami de cambios en tiempo récord generó en los operadores una tensión entre el cumplimiento de las garantías constitucionales y convencionales en favor de la atención a los procesados y, al mismo tiempo, velar por el debido proceso. En este estado de cosas, los operadores de justicia fueron forzados a ingresar y a participar, sin posibilidad de una preparación previa en la mayoría de los casos, con herramientas de TIC como mediadores de sus actuaciones. En estas condiciones se realizaron varios tipos de audiencias y juicios virtuales (p. ej. juicios preliminares, juicios abreviados y juicios orales), poniendo a prueba la relación de confianza (*rapport*) con los representados (Sabelli, 2020) durante la entrevista previa entre el imputado y su defensor (Cucurullo, 2020), en las que se creó una tensión entre la seguridad y la privacidad. Igualmente se perdió la solemnidad en la celebración de estas audiencias y con el tiempo ha empezado a surgir una cierta fatiga por zoom (Callahan, 2020); ni hablar de la producción de la prueba (Maldonado, 2020) y el respeto a las garantías constitucionales y convencionales en varias actuaciones procesales (Cassio, 2020; Riego Ramírez, 2020).

Para evitar las nulidades (Manterola, 2017), algunas estrategias de afrontamiento incluyeron apelar a la voluntad de las partes para la realización de los mencionados actos procesales, mediando un acuerdo escrito entre ellas.

Por estas razones esta situación no puede ser considerada como un proceso de aprendizaje organizacional, corresponde más bien a una reacción necesaria frente a una perturbación externa. De no hacerse una reflexión intencional para asimilar y ajustar estas nuevas prácticas, se corre el riesgo de volver a las prácticas tradicionales anteriores a la pandemia. Muchos siguen pensando que se trata de una situación transitoria y, apegados al *path dependency* –entendido como la resistencia de dejar hábitos y costumbres para adaptarse al cambio– (Garud & Karnoe, 2001), no les permite hacer una reflexión más profunda para utilizar los conocimientos adquiridos y mejorar el servicio de justicia. Bajo las condiciones antes mencionadas, sería utópico pensar en juicios mediados por tecnologías que cumplan con absolutamente todos los requisitos y que la tecnología nos va a salvar (Shermer, 2015). Es posible imaginar la posibilidad de realizar a

[46] Un token o cualquier otro factor secundario de autenticación definido para el sistema de datos.

futuro juicios y audiencias mediadas por tecnología en las que el juzgador dedique su tiempo a lo que mejor sabe hacer, que es juzgar, y usar la tecnología como un complemento para enriquecer y robustecer el proceso. Desde el conocimiento de las tecnologías emergentes y con una planificación de un sistema que soporte técnicamente las garantías constitucionales y convencionales, es posible concebir una protopía que guie un progreso incremental, donde cada año sea mejor que el anterior, pero no por mucho, sólo por una micro cantidad (Shermer, 2015). Esta mirada posibilita un futuro en el que para verificar la identidad de las personas que testifican se utilice un algoritmo de reconocimiento biométrico y que para saber si un testigo miente se utilicen algoritmos de reconocimiento de emociones en tiempo real. Así mismo, para visitar la escena de un crimen baste con enviar a un dron de reconocimiento o visitar la mencionada escena caminando en un entorno de realidad virtual sin movernos de nuestro escritorio. Que, para poder cotejar una prueba física, como por ejemplo el arma que se utilizó para cometer un ilícito, sea posible hacerlo utilizando anteojos de realidad virtual y aumentada, entre otras posibilidades.

Una vez que pasó el tsunami, los operadores de los poderes judiciales lentamente volvieron a una nueva situación de trabajo con gran parte de la presencialidad reestablecida, y como sucede luego de que la ola del tsunami ha penetrado tierra adentro, hay que realizar la limpieza de las zonas afectadas y tomar una decisión: ¿reconstruir de la manera exacta lo que se perdió o reconstruir teniendo en cuanta los aprendizajes que dejó el tsunami? Hoy en día, se podría considerar a esta decisión como la más relevante a nivel de administración de justicia que tienen por delante los Poderes Judiciales.

Una vez que el agua se retrotrajo, comenzaron las operaciones de limpieza inicial que incluyeron la realización de los actos procesales que no pudieron realizarse de manera parcial o total durante los meses de aislamiento estricto. Para luego, con la nueva situación de calma, en varios ámbitos, especialmente en los espacios académicos, los operadores de justicia están comenzando a revisitar las medidas y procedimientos *ad hoc* que se pusieron en práctica durante el aislamiento. Continuando con el tema de la realización de las audiencias y los juicios mediados por tecnologías, es importante remarcar que otros aspectos para tener en cuenta para asegurar el acceso a la justicia y la tutela judicial efectiva incluyen tener un nivel de acceso a la tecnología adecuada que permita a las partes el derecho a defensa en juicio (y, por lo tanto, otorgarle igualdad de armas y capacidad de ejercer la confrontación y la contradicción probatoria plena) (Maidana & Álvarez, 2020). De no poder asegurar estas cuestiones se estaría cayendo en una discriminación socio-económica por falta de medios y, por lo tanto, los justiciables no serían considerados iguales ante la ley.

Varias prácticas exitosas que fueron introducidas durante la pandemia se tradujeron en

formato de buenas prácticas o de circulares, uno de los pedidos que está realizando la comunidad jurídica es que estas prácticas deben reglamentarse como un reaseguro contra las impugnaciones. En otras palabras, es una llamada a modificar los códigos procesales.

Es por todo esto que, el cuestionamiento actual no debería enfocarse en si podemos con los medios tecnológicos disponibles –al menos para unos cuantos– replicar lo que conocíamos como el debido proceso, con sus formalismos y sus procedimientos, sino que deberíamos estar preguntándonos qué principios y normas legales-constitucionales-convencionales deben ser repensadas para dar respuesta a los problemas actuales, bajo una mirada de interpretación evolutiva y progresiva (Cafferata Nores, 2021). Esto permitirá abrir el juego y pensar soluciones mixtas o híbridas, novedosas y disruptivas que no sean en blanco o negro, y que permitan cuestionar todo el sistema actual, no solo con meros proyectos o procedimientos que se llevaron a cabo exitosamente en tiempos del aislamiento. Es una invitación a cuestionar las prácticas docentes, de investigación y profesionales con la consigna de preguntarse cómo se va a decidir lo que es correcto para la justicia que necesitamos.

Al hacer un recuento de todas las innovaciones incorporadas durante este período cabe preguntarse si con estas implementaciones los Poderes Judiciales han alcanzado el nivel que la sociedad actual les exige. La respuesta es categóricamente no. Poner bajo tensión el sistema mostró las diferencias entre provincias y dentro de ellas, diferencias en los fueros y vulnerabilidades de un sistema que todavía tiene mucho para mejorar. Lo positivo es que ahora se ha probado que este tipo de cambio es posible. Que los tiempos históricos de procesos que se creían necesarios para cambiar las cosas, no eran tales. Y, que si era necesario introducir herramientas cuestionables desde el punto de vista de los procedimientos establecidos esto es posible, al menos, explorar y luego decidir si se las utiliza o no, y bajo qué modalidad, para asegurar que se respeten los derechos de los ciudadanos.

Y, por último, desde el punto de vista de los operadores, esta pandemia demostró que la única forma de trabajar no es la que conocíamos, en la que nos sentimos cómodos. En este corto tiempo los miembros de los Poderes Judiciales fueron expuestos a variadas formas de gestión y comunicación, y pensando en la co-construcción de un sistema de justicia robusto y moderno esto impulsó una invitación activa a explorarlas e incorporarlas. En pocas palabras, la pandemia sirvió de palanca para el cambio (Meadows, 1999).

9.4 Proyecto de Ley de Reforma Judicial 2020

En medio de la pandemia causada por SARS-CoV-2, y bajo las condiciones que se plantearon en el acápite anterior, el día 29 de julio de 2020 el Presidente de la Nación Argentina,

Alberto Fernández, presentó el proyecto de ley de reforma del sistema judicial, que busca de manera general mejorar el servicio de Justicia a través de la unificación y la duplicación de la cantidad de los juzgados federales y de la designación de un consejo de notables para asesorar al Ejecutivo sobre el funcionamiento del sistema, entre otras modificaciones. En sus declaraciones, el Presidente de la Nación sostuvo que: «Es hora de poner en el debate público la cuestión judicial para que podamos tener un mejor estado de derecho», y destacó que el proyecto se propone «consolidar una Justicia independiente, regida por las mayores normas de transparencia y que desarrolle los proceso con celeridad e independencia»[47].

Uno de los objetivos principales declarados del proyecto de reforma es mejorar el funcionamiento del fuero federal, para eso se propone fusionar los doce juzgados criminales con los once de penal económico y duplicar su número para dar más velocidad a las causas en las que les toca intervenir y que incluyen delitos complejos como narcotráfico, trata de personas, lavado de activos, contrabando y corrupción, entre otros. La propuesta también busca que se implemente el sistema acusatorio, que ya fue aprobado en el Congreso y que otorga la dirección de los procesos penales a las fiscalías y da a los jueces el papel de garantes de este.

En tanto se conformó un consejo consultivo de juristas que contó con la presencia de Inés Weinberg de Roca, Enrique Bacigalupo, Carlos Beraldi, Omar Palermo, Andrés Gil Domínguez, León Arslanian, Raúl Gustavo Ferreyra, Hilda Kogan, Claudia Sbdar, María del Carmen Battaini y Marisa Herrera, especializados en distintas ramas del derecho. La función de este consejo es elevar propuestas concretas para mejorar la administración de Justicia y analizar la estructura y el papel de instituciones como la Corte Suprema, el Consejo de la Magistratura y la implementación del sistema acusatorio, entre otras.

Este proyecto desde sus comienzos ha generado gran atención y marcadas críticas desde varios sectores en torno a los siguientes enfoques principales: composición del consejo consultivo, enfoque casi exclusivo en justicia federal penal, momento en el que se plantea y varias cuestiones técnico-legales asociadas con los cambios que se proponen y que involucran a la Suprema Corte, al Consejo de la Magistratura y la Procuración General de la Nación. En los próximos párrafos se presentarán a modo de ejemplo las críticas que realizaron algunos actores claves del sistema de administración de justicia, para luego realizar un aporte desde el punto de vista de la innovación.

Respecto a la composición del consejo consultivo, las principales críticas radican en la

[47] Discurso emitido en Casa Rosada el 29 de julio de 2020. Disponible en https://www.casarosada.gob.ar/informacion/discursos/46991-palabras-al-presidente-de-la-nacion-alberto-fernandez-durante-la-presentacion-del-proyecto-de-ley-de-organizacion-y-competencia-de-la-justicia-federal-y-creacion-del-consejo-consultivo-desde-la-casa-rosada

designación del abogado de Cristina Kirchner, Carlos Beraldi, por parte de Alberto Fernández como integrante de la comisión de juristas mientras avanza en el Congreso el tratamiento de la reforma judicial. Se plantea la sospecha de que podría responder exclusivamente a conveniencias políticas partidarias y estar orientada a asegurar la impunidad a funcionarios sometidos al debido proceso legal mientras la reforma tiene lugar (Infobae, 2020b). La Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ) señala que es «fundamental» la consulta a personas expertas, pero esto «no puede ser excluyente de otras formas de participación ciudadana y de debate público» y agregaron que «la discusión no puede quedar reservada a una élite» (Tarricone, 2020). En relación con este tema, Gargarella (2020) plantea la necesidad de un proceso democrático horizontal y con agenda abierta.

Tanto ACIJ como FAM (2020), por un lado, señalan como positivo y como «demandas impostergables» que la reforma ponga en marcha el sistema acusatorio (en el que sean los fiscales y no los jueces los que lleven adelante la investigación), el traspaso de la Justicia ordinaria a la órbita de la ciudad y la creación de juzgados penales con competencia exclusiva en todo el país. Respecto a la fusión del fuero Criminal y Correccional Federal y el Penal Económico, que derivaría en un nuevo fuero con 46 juzgados de primera instancia, la ACIJ advierte que puede ser «positivo», pero «insuficiente» si no se toman «las medidas que resultan necesarias para terminar con las arbitrariedades y el mal funcionamiento que han caracterizado a este fuero», compuesto por magistrados «poco independientes, ajenos a una perspectiva de derechos humanos y cuyo desempeño no es controlado adecuadamente» (Tarricone, 2020).

El Consejo Directivo de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas señaló dos puntos como los más objetables: «la designación de 23 jueces federales penales subrogantes mediante un procedimiento ajeno al previsto en la Constitución, que carecerán de estabilidad, atributo esencial para asegurar la independencia de la Justicia; y la posibilidad de reducir a una mayoría absoluta, en lugar de dos tercios del Senado, los votos necesarios para cambiar al procurador general de la Nación» (Infobae, 2020a).

En cuanto al momento en que se planteó el proyecto de reforma, numerosos actores manifestaron su desacuerdo exponiendo dos cuestiones principales: en primer lugar, que en momentos de pandemia las reformas planteadas no son oportunas y, en segundo lugar, que por la envergadura que plantean sería necesario un debate más profundo y presencial (Gargarella, 2020; Infobae, 2020c).

Las principales críticas a los aspectos técnico-legales como el planteo de dividir la Corte

Suprema de Justicia en Salas (García-Mansilla, 2020), que se han conversado en varios círculos académicos[48], exceden el alcance de este trabajo.

En cuanto a algunos temas que no tienen tratamiento en el proyecto y que resultan imprescindibles, Ariza pone en consideración que no se puede modificar solamente una parte de la justicia sin tener en cuenta los distintos sistemas judiciales, quienes se ocupan de casi el 90 % de las causas judiciales del país, así como las complejas y diversas realidades provinciales, la relación entre las competencias jurisdiccionales y federales, las inequidades y asimetrías en recursos y salariales, entre otros aspectos (FAM, 2020).

El Poder Ejecutivo envió al Senado el proyecto de reforma el 30 de julio de 2020 denominado: «Organización y competencia de la justicia federal con asiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en las provincias»[49]. La participación en la discusión se dio durante las sesiones del Senado en debate parlamentario, donde tras cinco audiencias de debate en las que expusieron media centena de juristas, constitucionalistas y representantes de abogados, jueces y fiscales, la mayoría de los cuales coincidió con la necesidad de una reforma judicial, aunque disintieron sobre el momento oportuno para concretarlas. Luego de escuchar las sugerencias de los expertos convocados por ambas bancadas se realizaron cambios al proyecto. De acuerdo con fuentes oficiales, entre las modificaciones incluidas se decidió, por ejemplo, no unificar el fuero Civil y Comercial Federal con el Contencioso Administrativo Federal con asiento en la Ciudad de Buenos Aires, ante las sugerencias de los expertos sobre su poca practicidad. Para resolver los conflictos de competencia (que generan muchos atrasos en las decisiones judiciales) se creará un tribunal de resolución de conflictos de competencia con plazos establecidos. Los senadores mejoraron, además, algunos aspectos vinculados con la transparencia de los sorteos al agregar la regla de que deben ser grabados a través de medios técnicos bajo apercibimiento de nulidad y, en cuanto a la selección de candidatos, «se mantendrá en los concursos de selección el examen escrito, manteniendo el anonimato, además de las audiencias públicas».

Respecto a la creación de juzgados se crearán juzgados federales de primera instancia

---

[48] Ver por ejemplo en: Reflexiones sobre el proyecto de Reforma Judicial en la UBA Derecho disponible en http://www.derecho.uba.ar/noticias/2020/reflexiones-sobre-el-proyecto-de-reforma-judicial-justicia-federal-penal-reorganizacion-y-sistema-acusatorio.

[49] Iniciado en el Senado Expediente Diputados: 0080-S-2020, Expediente Senado: 0104-PE-2020, Publicado en: Diario de Asuntos Entrados N° 79 Fecha: 30/07/2020.

con asiento en las provincias y se crearán nuevas cámaras de apelaciones, defensorías oficiales y cargos de fiscales, algo que fue reclamado por los gobernadores durante las audiencias. En la iniciativa del Ejecutivo, modificada por el Senado, se atendió, además, el planteo de los organismos de derechos humanos, por lo que las secretarías con competencia específica en este tema conservarán esta atribución, con su personal asignado, bregando para que «haya rápida respuesta».

El 28 de agosto de 2020 se aprobó en el Senado el proyecto de ley otorgándole media sanción y dando giro a Diputados, donde hasta noviembre de 2021 está pendiente su tratamiento, debido a que el oficialismo promotor del proyecto no cuenta con mayoría en la Cámara de Diputados.

Volviendo a los conceptos de fronteras, valores y marginalización de Midgley y Lindhult (2017) es importante revisar la lista de partes interesadas que están participando en el diseño de este proyecto de ley en todas sus etapas, así como sus interés y valores. Un ejemplo de esto se ve representado cuando se analiza que se pretende realizar cambios en la Corte Suprema de Justicia y ninguno de los miembros de esta forma parte del consejo consultivo. Esta ausencia, y las de muchas otras partes interesadas, en especial los futuros usuarios del sistema que se está proponiendo cambiar, pone en tensión la consideración de legitimidad de las partes interesadas en este proyecto de reforma. En que una cuestión tan sensible y compleja, cuantas más partes interesadas intervengan y aporten sus miradas y proporcionen datos duros para robustecer los análisis y el diseño sería recomendable. Aquí surgen al menos dos preguntas a considerar: ¿qué tan factible es invitar los miembros de la Corte y que estos acepten intervenir en los procesos de diseño de sus funciones? Y, la segunda, ¿de qué manera condicionaría la presencia de estos los resultados del proceso de diseño?

Respondiendo a la primera pregunta, la invitación a participar en la fase de diseño no debería ser discutida, ya que los miembros de la Corte y los miembros de los tribunales federales son los usuarios, por lo tanto, actores principales, en los procesos que se quieren cambiar. Mientras que la voluntad de participar y el grado de involucramiento de estos, es algo que dependerá de sus intereses particulares y de la voluntad de cambio que ellos expresen. En cuanto a la segunda pregunta, ¿de qué manera condicionaría la presencia de estos los resultados del proceso de diseño? Existen varias alternativas teniendo en cuenta que los miembros de la Corte son actores dominantes. Se plantean dos casos de borde, que sus aportes –de conocimiento y de poder– sirvan para diseñar una propuesta que propicie la innovación o, de manera contraria, que sus aportes sirvan para frenar el diseño de una propuesta que propicie la innovación. En líneas generales, cuando la necesidad de cambios es solicitada por la Corte y el proceso de diseño es dirigido por las unidades especializadas -–dependientes de la Corte– los miembros de las Cortes están de acuerdo con las propuestas que propician la innovación y actúan como

promotores. Mientras que cuando la solicitud de cambio se produce fuera del ámbito de la Corte, sus miembros, de acuerdo con sus intereses, y habiendo sido invitados, pueden optar por no participar, o participar como promotores o como frenadores. Este segundo escenario, plantea la posibilidad de que los cambios que se requieren para mejorar –innovaciones– no lleguen a ver la luz. En un proceso de diseño abierto, participativo y bien facilitado, esta posibilidad existe y requerirá de un trabajo extra por parte de los promotores, de los facilitadores y de todos los participantes, especialmente de los actores dominantes, para que todos los participantes puedan participar de manera horizontal.

En cuanto al ejemplo, según fuentes oficiales, los miembros de la Corte no solo no participaron durante el proceso de diseño del proyecto de ley, sino que tampoco participaron durante el proceso de debate parlamentario –fase de pseudo-diseño–. Si bien, como se comentó en el capítulo VII, la participación de los miembros de la Corte –no parlamentarios– es solamente para el aporte de conocimientos sobre el tema, estos podrían haber aportado datos de primera mano tanto de su labor como de los tribunales federales. Entendiendo que la cantidad y robustez de los datos están asociados a la transparencia en la toma de decisiones es fundamental asegurar que en este tipo de proyectos se proporcionen los datos de manera pública para evitar su fracaso. La participación de los miembros de la Corte, como actores principales, aunque dominantes, es fundamental para aportar legitimidad a los procesos de cambio, en especial en los que están íntimamente involucrados, aun corriendo el riesgo de que los cambios esperados no se obtengan.

Por último, cuando se trate de un caso extremo de un proyecto con relevancia y legitimidad para el fortalecimiento y mejor funcionamiento del Poder Judicial que requiera de la implementación de innovaciones radicales y ante la posibilidad de que el proceso no se pueda llevar a cabo de la manera abierta y participativa tal como se propone en esta tesis, y que este sea frenado en cualquier de sus etapas, cabe recordar que en la República Argentina existen otros mecanismos que respetando el Estado de Derecho y la constitucionalidad permiten que las propuestas innovadoras sean implementadas. Estos mecanismos deben ser entendidos como recursos extraordinarios para garantizar la continuidad de los procesos de innovación.

9.5 Conclusiones del capítulo IX

Se puede advertir que, hasta el momento, no se han podido capitalizar los aprendizajes que se generaron de las dos situaciones que se presentaron en este capítulo. Lo que no queda claro es en qué medida las herramientas que se incorporaron durante el aislamiento, quedarán instauradas como innovaciones.

Por otro lado, al considerar el desarrollo del proyecto de la Ley de Reforma Judicial 2020

no todos los actores principales, en especial los miembros de la Suprema Corte participaron en los procesos de diseño y pseudo-diseño, limitando tanto los aportes técnicos como legitimidad al proyecto.

En conclusión, la mirada y las herramientas que se plantearon en esta tesis podrían proporcionar propuestas sistémicas y sustentables para robustecer cualquier proyecto de reforma judicial, y este en particular.

Capítulo X

Managers are not confronted with problems that are independent of each other, but with dynamic situations that consist of complex systems of changing problems that interact with each other. I call such situations messes .... Managers do not solve problems, they manage messes.

Russell L. Ackoff (1979)

10 Conclusiones, limitaciones y recomendaciones para futuros trabajos

10.1 Reseña del capítulo X

A continuación, se presentan los resultados alcanzados en relación con los objetivos planteados y sus implicancias, los hallazgos principales, las conclusiones que se desprenden de estos incluyendo algunos comentarios respecto de las presunciones orientativas y las limitaciones de la investigación. Finalmente se presentan algunas recomendaciones para trabajos futuros.

10.2 Cumplimiento de objetivos, hallazgos principales e implicancias

Este trabajo de investigación, como se hizo mención en el capítulo I, se planteó cinco objetivos secundarios y un objetivo principal. Los objetivos se cumplieron en su totalidad permitiendo aportar luz al proceso de construcción de la capacidad de innovación en los Poderes Judiciales en estudio. Los hallazgos principales y las implicancias de expresaron en cada uno de los capítulos correspondientes, y se resumen a continuación en la Tabla 25:

Tabla 25. Principales hallazgos e implicancias de investigación

Capítulo	Hallazgos principales
I -	I. a. Los Poderes Judiciales a nivel mundial se enfrentan a cambios sustanciales en su entorno, y de forma dispar se encuentran implementando cambios para adaptarse a esta nueva situación. Muchos de estos cambios son considerados innovaciones.
II - Innovación y capacidad de innovación	II. a. El proceso de innovación y la capacidad de innovación de los Poderes Judiciales son complejos y multidimensionales de orden socio-técnico-normativo.

	II. b. El proceso de innovación no siempre ocurre de manera secuencial, ocurre de manera cíclica, es iterativo, son deseables los procesos de retroalimentación e influyen en el proceso tanto los factores del entorno de la organización (sistema de innovación) como el ambiente interno. Los procesos de innovación no están aislados en la organización.
	II. c. Concepto de innovación: es el resultado de llevar a la práctica –implementar– una idea, práctica u objeto que es percibido como novedoso por un individuo u otra unidad de adopción y que resulte en un producto, proceso o combinación de ambos.
	II. d. Concepto de actividades de innovación: «todos los pasos científicos, tecnológicos, organizacionales, financieros o comerciales que realmente están destinados a llevar a la implementación de innovaciones» (OECD, Eurostat, 2005, p. 47)
	II. e. Concepto de capacidad de innovación: se referirá a la mejora de las capacidades y recursos de una organización para explorar y explotar las oportunidades que plantea el desarrollo de un nuevo producto, proceso (o combinación de ambos) para satisfacer las necesidades de mercado o los fines superiores (derechos fundamentales) del Estado.
	II. f. La clasificación que hace la OCDE es insuficiente cuando se aplica a las innovaciones de tipo judicial tecnológicas, ya que estas no ocurren de manera pura, sino que se presentan muy a menudo con innovaciones de tipo organizacional y procesal.
III - Teoría organizacional, sistema y Modelo del Sistema Viable	III. a. Cada uno de los poderes judiciales en estudio es tratado como un sistema organizacionalmente cerrado, de actividades humanas complejas, que requieren de una capacidad de innovación para mantener un buen desempeño, de acuerdo con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad acordados.
	III. b. Utilizando el VSM de Beer, en estricto sentido, los poderes judiciales en un Estado de Derecho (como en el caso de Argentina) no son viables, sino órganos reguladores de la organización del Estado. Estos poderes no tienen autonomía para financiarse ni para designar sus propios ministros; tampoco tienen autonomía para dictar las leyes con las que dirimen los conflictos – una de sus actividades principales - pues esto le corresponde al poder

	legislativo.
	III. c. El VSM se utiliza en sentido hermenéutico y heurístico para comprender cómo los poderes judiciales hacen sentido de la variedad en términos de innovación en su entorno –actual y futuro– para adaptarse a esa nueva realidad.
IV - El aprendizaje organizacional y los cambios	IV. a. Los diferentes tipos de aprendizaje (individual de bucle simple y de bucle doble, y organizacional de bucle doble y simple) tienen diferente implicancia en la forma en que aprenden las organizaciones. Las rutinas organizacionales defensivas y productivas influyen en la forma de gestionar y generar el conocimiento organizacional, y, por lo tanto, en el proceso de innovación y en la capacidad de innovación.
	IV. b. El proceso de innovación judicial es un proceso multifase no lineal y multiactor. Las fases y actores principales son: la fase de diseño, la fase de aprobación (incluye una pseudo-fase de diseño) y la fase de implementación. En la fase de diseño los actores principales son las unidades especializadas y las unidades pioneras. En la fase de aprobación los actores principales incluyen a todos los niveles jerárquicos del Poder Judicial, así como también a miembros de los poderes legislativos y ejecutivo provinciales y nacionales, y sponsors en los diferentes niveles. En la fase de implementación los actores principales son las unidades especializadas, las unidades pioneras, los usuarios finales del prototipo innovador y los líderes de opinión.
	IV. c. Formas de adoptar e implementar las innovaciones judiciales (individual y organizacional): los adoptadores de innovaciones se dividen en cinco grupos: los adoptadores innovadores (unidades especializadas y pioneros), los adoptadores tempranos, la mayoría temprana, la mayoría tardía y los rezagados.
	IV. d. Los procesos de cambio en los Poderes Judiciales ocurren de manera progresiva de acuerdo con tres mecanismos: la reproducción, la transformación y la transición.
V - Narrando la investigación, investigando desde las narraciones	V. a. Se diseñó una investigación cualitativa, de carácter inductivo, exploratorio y flexible (Mendizábal, 2006), con tradición en un estudio de casos comparados (Neiman & Quaranta, 2006) y teoría fundamentada (TF) (Strauss, Corbin, & Zimmerman, 2002). La

	investigación se realizó bajo una propuesta cualitativa (Vasilachis de Gialdino, 2006) utilizando la triangulación de datos como estrategia para robustecer la investigación y evitar los sesgos (Denzin, 1970).
VI – Los casos de estudio	VI. a. Los tres Poderes Judiciales en estudio han logrado implementar innovaciones de los tres tipos mencionados en el capítulo II y se afianzaron como pioneros-innovadores. Todos manifiestan el apoyo de las oficinas especializadas, de los Superiores Tribunales y del Poder Ejecutivo y Legislativo para la concreción de los proyectos. Y han participado en etapas tempranas del proyecto de Oralidad Civil Efectiva.
VII - Los Poderes Judiciales: innovando desde la complejidad	VII. a. Los procesos de innovación judicial ocurren de manera tridimensional: con una dimensión tecnológica, una dimensión social y una dimensión normativa. Todas estas con características y barreas propias.
	VII. b. Para que las innovaciones ocurran se requiere que se alineen los escenarios de probabilidad en tres dimensiones, para tener una cultura dispuesta al cambio, la tecnología disponible y con una normativa que no impida la implementación de la innovación.
VIII – Un homo judicial innovador para un Poder Judicial Innovador	VIII. a. Barreras a la capacidad de innovación en los procesos de innovación judicial: *anti- auctoritas*, *anti-potestas* (divididas en las *imperium* y las *facultas)*.
	VIII. b. El «homo judicial innovador» como rol emergente con las siguientes características: es resiliente, es un estudiante serial, está abierto a la colaboración y a la formación de alianzas, es rígidamente flexible, es un líder del cambio y está comprometido con el propósito de la organización.
	VIII. c. Modelo de Construcción de Capacidad de innovación del poder judicial. El modelo se basa en que los actores que intervienen tienen aprendizajes individuales y organizacionales de segundo grado en la medida en que participan del proceso de innovación judicial que se propone. Este proceso es llevado a cabo por cuatro unidades: la unidad de diseño, la unidad de monitoreo, la unidad de estrategia y la unidad de implementación. Estas unidades interactúan en cada una de las tres fases principales del

	modelo del proceso de innovación judicial con otros actores dependiendo del nivel macro, meso o micro. El proceso es iterativo, no lineal, cíclico y consta de tres fases: la fase de diseño, la fase de aprobación y la fase de implementación. Cada fase se encuentra dividida en sub-fases. La fase de diseño consta de 8 sub-fases: la inclusión en la agenda institucional (incluye la formulación de políticas judiciales innovadoras), la búsqueda sistemática de oportunidades de innovación, la presentación del pre-proyecto innovador, la problematización, ideación y prototipado, la prueba de piloto y redacción del proyecto ajustado. La fase de aprobación que incluye una sub-fase de pseudo-diseño. La fase de implementación con tres sub-fases: la de difusión y adopción, la de despliegue. Y finalmente, la redefinición de políticas judiciales con los aprendizajes que se produjeron durante el proceso.
IX – Crisis, amenazas y debilidades actuales como oportunidades de aprendizaje de segundo y tercer orden	IX. a. Hasta el momento, no se han podido capitalizar los aprendizajes que se generaron de las dos situaciones que se presentaron en este capítulo. Lo que no queda claro es en qué medida las herramientas que se incorporaron durante el aislamiento, quedarán instauradas como innovaciones.
	IX. b. Al considerar el desarrollo del proyecto de la Ley de Reforma Judicial 2020 no todos los actores principales, en especial los miembros de la Suprema Corte, participaron en los procesos de diseño y pseudo-diseño, limitando tanto los aportes técnicos como la legitimidad al proyecto.

10.3 Limitaciones de la investigación

Esta investigación se basó en un muestreo teórico con tres casos elegidos de manera puntual. Seguramente, de haber entrevistado a miembros de otros Poderes Judiciales estos podrían haber aportado diferentes *insights* sobre los procesos de innovación. A futuro, valdría la pena extender la investigación para indagar en otras instancias del sistema judicial, es más, sería muy útil incluir algunas preguntas sobre innovación en encuestas regulares que se hagan sobre la administración de justicia en Argentina.

Por cuestiones de tiempo, esta tesis no pretende abarcar la totalidad de las innovaciones existentes en la rama judicial, solo se destacan algunas basadas en los casos de estudio, sin por esto desconocer la existencia de otras que también han sido muy destacadas.

Una de las limitaciones principales de esta investigación es que los operadores del derecho no utilizan la palabra «innovación» en el lenguaje escrito. Esto implica que seguramente existan otras experiencias innovadoras que no aparezcan descritas bajo este criterio en la literatura. Es por eso, que fue preciso identificar como parte del este trabajo, las palabras de uso frecuente como «modernización y reforma» que se utilizan para hacer alusión a procesos innovadores, y luego con este conocimiento poder realizar búsqueda tanto en internet como en bibliotecas especializadas haciendo uso de estos términos.

10.4 Recomendaciones para trabajos futuros

Durante la investigación surgieron algunas preguntas que no fueron abordadas y que podrían bien ser consideradas para trabajos futuros. Algunas de ellas son:

¿Estamos preparando profesionales con obsolescencia programada? La pregunta es de carácter amplio y si bien tiene en el foco a los abogados, también incluye a peritos y a todos los operadores de justicia en general, los actuales y los que se encuentran estudiando sus carreras de grado en este momento. ¿Qué conocimientos y saberes son y serán necesarios en los próximos años para desempeñarse de manera efectiva en un mundo permeado por el Derecho algorítmico basado en código[50]? ¿Cómo formar al homo judicial innovador?

¿Sucederá lo mismo en todos los fueros en específico? Los hallazgos de esta investigación hacen pensar que los factores encontrados son transversales a todos los fueros, sin embargo, una nueva pregunta de investigación podría ser: ¿En qué medida estos factores se reflejan en fueros específicos como, por ejemplo, en el Penal?

¿En qué medida estos aprendizajes fueron efectivos? Entendiendo, efectivo como la capacidad de un sistema para cumplir con su propósito. Responder a esta pregunta presupone establecer una metodología para medir este grado de cumplimiento, y de esa manera poder mejorar. Y ¿en qué medida los modelos existentes que se utilizan para medir esto en la función pública en general son aplicables al Poder Judicial?

---

[50] En un sentido amplio, el Derecho algorítmico basado en código también conocido como *code-drive regulation* se basa principalmente en el uso del vocabulario y la gramática de los algoritmos computalizados, especialmente en la lógica decisional determinística *'if this then that'*, que se puede diseñar para ser autoejecutado. Al operar dentro de un sistema completamente determinístico, y como resultados de esto sin necesidad de utilizar discrecionalidad en las decisiones, implica la completa transparencia y la ausencia de problema interpretativos. La precisión del sistema estará marcada por como las normas han sido traducidas al lenguaje de código (Hildebrandt, 2018). Las principales críticas a la utilización al derecho algorítmico se pueden leer en el trabajo de (Aguirre-Espinosa, 2020).

¿Cómo medir la capacidad de innovación en los Poderes Judiciales? Existen modelos para la función pública, pero ¿en qué medida estos son aplicables a los Poderes Judiciales? ¿qué cuestiones deberían ser tenidas en cuenta y que estos modelos no contemplan actualmente?

¿Qué relaciones existen entre los factores encontrados? ¿Con qué frecuencia e intensidad se desarrollan?

¿En qué medida se consideran como participantes legítimos en el diseño de innovaciones a personas que están transitando un proceso en el fuero penal? En los casos en que ellos sean actores dominantes, ¿qué alternativas se podrían proponer para evitar los excesos de poder?

¿En qué medida las relaciones de poder que se ejercen durante los procesos de innovación, en el ámbito de los poderes judiciales, actúan como frenos de estas iniciativas?

Y, por último, ante el inminente avance de las tecnologías de inteligencia artificial, ¿en qué medida consideramos correcto utilizar como línea de base las sentencias de jueces humanos para validar las sentencias de un juzgador no humano? Quizá tendríamos que pensar en otras alternativas. ¿Cómo evaluamos los sesgos en los juzgadores humanos y qué haríamos con los resultados de la evaluación?

10.5 *¿Quo vadis*, Poder Judicial?

Teniendo en cuenta el cambio de época que estamos viviendo, así como lo planteado en este trabajo, es importante propiciar la evolución de los actores del poder judicial hacia unos «Homo judiciales innovadores». Todos, empleados, funcionarios, fiscales y magistrados, jurisdiccionales o no jurisdiccionales, de todos los fueros y de todas las instancias, miembros de la academia, y ciudadanos necesitamos hacer esta metamorfosis. Es un llamado a participar, a involucrarse. No solo porque el país adhiere a los principios de Gobierno Abierto, sino porque hace falta para fortalecer el Estado de Derecho.

Como fue advertido y discutido en los capítulos anteriores, las perturbaciones en el entorno de los Poderes Judiciales nos interpelan. Existe un requerimiento como miembros de la sociedad a diseñar el futuro con una mirada cruda como lo hace Bateson (1972) de un Poder judicial que se encuentra en un equilibrio inestable de dependencia y competición. No solo dependiendo de las voluntades políticas de los otros Poderes, con conflictos internos, sino además compitiendo

contra soluciones extrajudiciales[51], que son no solo más eficaces y eficientes, sino más rápidas y económicas. Surge como una consecuencia de esto el riesgo de que el Poder Judicial desaparezca, pero no por los repetidos atropellos a la constitucionalidad-convencionalidad o por falta de credibilidad, sino por percibirse de manera generalizada por la población, como irrelevante.

Latour (2012) explica en su libro «Cogitamus (seis cartas sobre humanidades científicas)» las causas que hacen que resulte imposible reflexionar sobre las crisis ecológicas sin entender el carácter colectivo y concreto del acto de pensar y de demostrar. Tal como los mencioné a lo largo de este documento, considero que estamos en medio de una gran crisis. Es por eso por lo que resuenan las palabras «*Cogitamos ergo sumus*. Pensamos, luego estamos embarcados en común en un mundo que hace falta componer» (Latour & Bixio, 2012). Más que un *cogitamus*, pensamos, considero que un cambio de modo gramatical sería más adecuado: *pensemos*, que además nos invoca, nos llama a que pensemos, necesariamente juntos, y compongamos el Poder Judicial que necesitamos y que necesitaremos. El llamado a la acción es a participar en la co-construcción de una justicia un poco más humana. Desde la práctica, la técnica, la ciencia, la política y la ética con una visión sistémica. Pensando en la tecnología como un facilitador, mas no como un impulsor del cambio. Para eso debemos tener la capacidad de innovar constantemente, en lugar de hacer periódicamente planes innovadores de desarrollo. Esto implica aprender a convivir con los miedos, el riesgo y la adrenalina que supone experimentar e innovar teniendo en cuenta que no hay lugar para dos modelos de Poderes Judiciales posibles.

10.6 Epílogo. El paso por la puerta del dragón

Este recorrido culmina con las palabras de Becker (2011, p. 275) basadas en la leyenda china del paso a través de la puerta del dragón:

> En medio del océano hay un lugar especial, que es la *Puerta del Dragón*. Tiene una propiedad maravillosa; cualquier pez que la atraviese se transforma inmediatamente en dragón. Sin embargo, la puerta no tiene aspecto diferente al de cualquier otra parte del océano. De modo que es imposible encontrarla buscándola. La única manera de saber dónde está es advertir que los peces que la cruzan se transforman en dragones. No obstante, cuando un pez la cruza y se transforma en dragón, no cambia su aspecto.

[51] Para más datos sobre sustitución, ver el caso de aplicación de *blockchain* a la justicia *crowdjury* (Ast, 2019).

Entonces, no podemos saber dónde está la Puerta del Dragón observando atentamente hasta encontrar el lugar donde ocurre el cambio. Además, cuando los peces cruzan la Puerta del Dragón y se transforman en dragones, no se sienten diferentes y, por lo tanto, no saben que se han convertido en dragones. Simplemente son dragones a partir de entonces.

La incorporación de esta leyenda resulta útil para introducir la necesidad de conversar las implicancias de no advertir el cambio en el comportamiento observado. Ya que, en la leyenda al no cambiar los comportamientos observados, antes y después de pasar la puerta, la distinción –en este el caso el paso a la categoría de dragón– resulta irrelevante.

Lo cierto es según los hallazgos de esta tesis lo mismo sucede con los innovadores, y en especial con los homo judiciales innovadores, que a pesar de haber atravesado una serie de procesos innovadores no cambian su comportamiento observado, y por lo tanto, no se observan –consideran– innovadores.

Espero que esta tesis sirva las veces de puerta, y que luego de completar su lectura, los lectores puedan cambiar su comportamiento observado y se distingan como dragones innovadores. Piénselo, usted también podría ser un dragón.

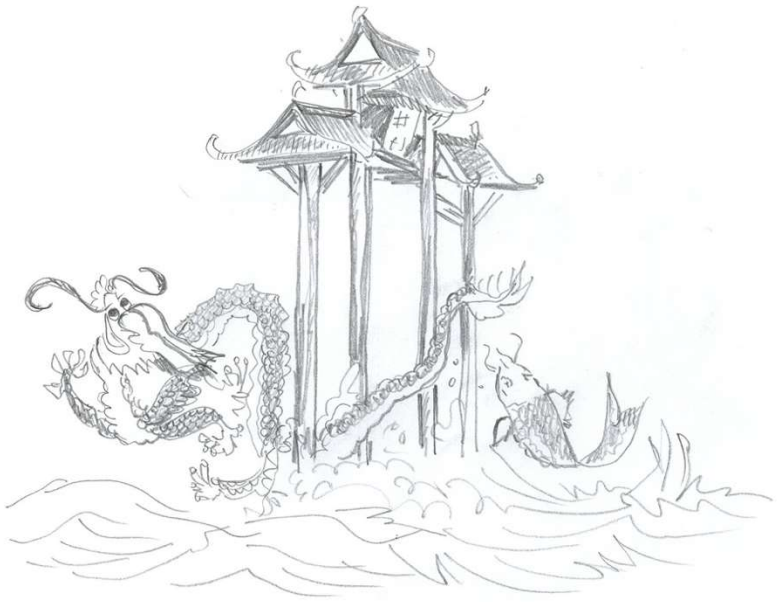


Figura 40. La puerta del Dragón Innovador

Bibliografía

11 Referencias bibliográficas

Accenture. (2014). *How Can Justice Agencies Better Meet Citizen Expectations? - Accenture* [Report]. Accenture. Recuperado de Accenture website: https://www.accenture.com/au-en/insight-how-justice-agencies-better-meet-citizen-expectations

Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the future*. New York: Wiley.

Ackoff, R. L. (1979). The Future of Operational Research is Past. *The Journal of the Operational Research Society*, *30*(2), 93–104. https://doi.org/10.2307/3009290

Acordada n° 1229. (2018). *Reglamenteo Para La Implementación de Notificaciones Digitales*. B.O. Tucumán, 7 de noviembre de 2018.

Acordada nº 6. (2020). *Feria extraordinaria*. B.O. Buenos Aires, 26 de marzo de 2020.

Acordada nº 640. (2015). *Sistema de Administración de Expedientes. Primera Etapa*. Boletín Oficial, S.M. de Tucumán: 1/7/15 B.O.

Acordada nº 1116. (2010). *Creación de la Oficina de Gestión Judicial*. Noviembre 30 de 2010, San Miguel de Tucumán,: Poder Judicial Tucumán.

Acordada nº 28533. (2017). *Creación de la Secretaría de Modernización del Poder Judicial de Mendoza*. Mendoza, 13 de diciembre de 2017.

Acordada nº 28586. (2017). *Procesos de Pequeñas Causas*. Mendoza, 28 de diciembre de 2017.

Acordada nº 28690. (2018). *Protocolo de la Gestión de la Prueba en el marco del poruecto de la oralidad «Justicia 2020»*. Mendoza, 21 de marzo de 2018.

Acuerdo n° 550. (2019). *Organigrama de la Secretaría de Informática*. Suprema Corte de la Provincia de San Luis. Recuperado de https://www.justiciasanluis.gov.ar/wp-content/uploads/Documentos/Administrativa/SinCategoria/ACUERDO/2019/09/24/Acuerdo-550.pdf

Aguirre-Espinosa, J. E. (2020). Reflexiones sobre el derecho y el juez algoritmo *. *Ratio Juris*, *15*(30), 272–276. https://doi.org/10.24142/raju.v15n30a14

Ahl, V., & Allen, T. F. H. (1996). *Hierarchy theory: A vision, vocabulary, and epistemology*. New York: Columbia University Press.

Alaimo, R. (2020, julio 14). *La experiencia del Teletrabajo judicial en Mendoza—Audiencias virtuales*. Presentado en Congreso Virtual «Buenas Prácticas en los Poderes Judiciales», virtual. virtual: AMJA, CJP, Escuela Judicial del Consejo Asesor de la Magistratura de Tucumán.

Álvarez Sáez, H. (2020). El autismo epistemológico del derecho y las tecnociencias. Ventajas de la trasdisplinariedad del conocimiento como ineludible movimiento conceptual multipropósito. *[Panel 4]*. Presentado en Dialogos actuales entre Derecho y nuevas tecnologías., Webinario Internacional. Instituto Gioja, UBA. Webinario Internacional. Instituto Gioja, UBA. Recuperado de https://youtu.be/4FP4vZHulbY

Ameigeiras, R. (2006). El abordaje etnográfico en la investigación social. En I. Vasilachis de Gialdino (Ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (1. ed, pp. 107–149). Barcelona: Gedisa Ed.

Anderson, N. R., & King, N. (1993). Innovation in organization. En *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. London: Wiley.

Anónimo. (2017). *Bases para la reforma procesal civil y comercial* (1a ed). C.A.B.A: Ediciones SAIJ.

Argyris, C. (1976). Theories of action that inhibit individual learning. *American Psychologist*, *31*(9), 638–654. https://doi.org/10.1037/0003-066X.31.9.638

Argyris, C. (1993). *On organizational learning*. Cambridge, Mass: Blackwell Publishers.

Argyris, C. (2004). *Reasons and rationalizations: The limits to organizational knowledge*. Oxford ; New York: Oxford University Press.

Argyris, C., Putnam, R., & McLain Smith, D. (1985). *Action science: Concepts, methods, and skills for research and intervention.* San Francisco, Calif: Jossey-Bass.

Argyris, C., & Schön, D. (1996). Organizational learning II: Theory, method and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *36*(1), 107–109.

https://doi.org/10.1177/103841119803600112

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.

Arieti, S. (1976). *Creativity: The magic synthesis*. New York: Basic Books.

Arnold, V. (1992). *Catastrophe theory* (3rd rev. and expanded ed). Berlin ; New York: Springer-Verlag.

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, *35*(4), 216-224. https://doi.org/10.1080/01944366908977225

Article 33—LOI n° 2019-222 du 23 mars 2019 de programmation 2018-2022 et de réforme pour la justice (1)—Légifrance. (s/f). Recuperado de https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000038261761?r=CHuOAepeEg

Ashby, W. R. (1956). *An introduction to cybernetics*. London: Chapman & Hall Ltd.

Ast, F. (2019, marzo 20). Crowdjury, un sistema de justicia para la era de la colaboración [Noticias]. Recuperado el 12 de abril de 2021, de Medium website: https://medium.com/astec/crowdjury-un-sistema-de-justicia-para-la-era-de-la-colaboraci%C3%B3n-fbe142fe15a7

Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accesing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research update*, *Summer*(33).

Balcazar Montalvo, A. (2017, marzo 9). Ciudadanía, tecnología, información y poder: Un nuevo paradigma -. Recuperado el 22 de enero de 2019, de Política Comunicada website: http://politicacomunicada.com/ciudadania-tecnologia-informacion-y-poder-un-nuevo-paradigma/

Balmaseda, E. M. V., Elguezabal, I. Z., & Clemente, G. I. (2007). Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: Desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM, Vol. 2, 2007 (Comunicaciones), pág. 28*, 28. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). Recuperado de

https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499438

Bancayán Oré, C., & Dávila Chávez, C. (2018). Neurociencias para la gestión de los recursos humanos y comportamiento organizacional. *Paideia XXI*, *6*(7), 129–136.

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, *27*(6), 643–650. https://doi.org/10.1177/014920630102700602

Bateson, G. (1942). Social Planning and the Concept of Deutero-leaning. *2nd Symposium*. Presentado en Conference on Science, Philosophy and Religion, New York. New York: Harper.

Bateson, G. (1972). *Steps to an ecololgy of mind* (1st ed.). New York: Chandler Publishing Companies.

Baum, J. A. C. (Ed.). (2002). *The Blackwell companion to organizations*. Oxford: Blackwell.

Becker, H. S. (1977). *Sociological work: Method and substance*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.

Becker, H. S. (2011). *Trucos del oficio: Cómo conducir su investigación en ciencias sociales* (T. Arijón, Trad.). Buenos Aires: Siglo XXI.

Beer, S. (1959). *Cybernetics and management*. Great Britain: John Wiley & Sons.

Beer, S. (1974). *Designing Freedom*. Londres: Wiley & Sons.

Beer, S. (1979). *The heart of enterprise* (3rd edition (1994)). Chichester ; New York: John Wiley & Sons.

Beer, S. (1984). The Viable System Model: Its Provenance, Development, Methodology and Pathology. *Journal of the Operational Research Society*, *35*(1), 7–25. https://doi.org/10.1057/jors.1984.2

Beer, S. (1994). *The heart of enterprise*. Chichester ; New York: John Wiley & Sons.

Beer, S. (1995a). *Brain of the firm* (2. ed., reprinted). Chichester: John Wiley & Sons.

Beer, S. (1995b). *Diagnosing the system for organizations* (Reprinted). Chichester: Wiley.

Beer, S. (2002). What is cybernetics? *Kybernetes*, *31*(2), 209–219.

Benegas Lynch, R. (2016, diciembre 11). La cultura de la inmediatez. Recuperado el 22 de enero de 2019, de Infobae website: https://www.infobae.com/opinion/2016/11/12/la-cultura-de-la-inmediatez/

Berto, G. (2020, agosto 9). Así serán los juicios orales durante la pandemia: Distancia y videoconferencia. Recuperado el 15 de agosto de 2020, de Diario Río Negro website: https://www.rionegro.com.ar/asi-seran-los-juicios-orales-durante-la-pandemia-distancia-y-videoconferencia-1458082/

biencuyano. (2020, febrero 27). Suarez en la apertura del año judicial: "El sistema judicial está viviendo una de las transformaciones más importantes de su historia" – El Portal Federal con Espíritu Cuyano [Noticias]. Recuperado el 27 de marzo de 2021, de Biencuyano website: https://www.biencuyano.com.ar/?p=31609

Blutman, G., & Hoya, A. (2019). Reinventando la rueda-cuadrada: El empleo público en la modernización del estado argentino (2015-2019). *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, *25*(2), 40–62. https://doi.org/10.1590/1413-2311.244.90047

Boiero, A. M. (2017). Expediente digital e incorporación de tecnologías a la administración de justicia. El caso San Luis. En *Nueva gestión judicial. Tecnología y oralidad civil. El caso de San Luis* (1ra edición, pp. 49–53). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: SAIJ.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, *30*(4), 509–534. https://doi.org/10.1002/hrm.3930300406

Boly, V., Morel, L., Assielou, N. G., & Camargo, M. (2014). Evaluating innovative processes in french firms: Methodological proposition for firm innovation capacity evaluation. *Research Policy*, *43*(3), 608–622. https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.09.005

Botero-Bernal, A. (2015). Capítulo 3. El Positivismo jurídico en la historia: Las escuelas del positivismo jurídico en el siglo XIX y primera mitad del siglo XX. En J. L. Fabra Zamora & A. Núñez Vaquero (Eds.), *Enciclopedia de Filosofía y Teoría del Derecho* (pp. 63–170). México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones

Jurídicas.

Bourdieu, P., Chamboredon, J.-C., & Passeron, J. C. (2002). *El oficio de sociólogo: Presupuestos epistemológicos*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores Argentina.

Bourdieu, P., Passeron, J. C., Melendres, J., & Subirats, M. (1998). *La reproducción: Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. México: Distribuciones Fontamara.

Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. (1994). *An invitation to reflexive sociology* (3. Dr.). Chicago: University of Chicago Press.

Bressand, A., & Distler, C. (1995). *La planète relationnelle*. Paris: Flammarion.

Cafferata Nores, J. (2021). Juicios digitales, mixtos y audiencias remotas [Conferencia central]. *Juicios digitales, mixtos y audiencias remotas. Experiencias y desafíos a futuro.* Universidad del Este. La Plata: Programa de Extensión sobre Juicio por Jurados y Litigación y la Secretaría de Investigación. Recuperado de https://youtu.be/bmGZ9JLIJi8

Callahan, M. (2020, mayo 11). 'Zoom fatigue' is real. Here's why you're feeling it, and what you can do about it. Recuperado el 15 de agosto de 2020, de News@Northeastern website: https://news.northeastern.edu/2020/05/11/zoom-fatigue-is-real-heres-why-youre-feeling-it-and-what-you-can-do-about-it/

Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, *67*(1), 2891–2902. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004

Capelletti, M. (1974). *Proceso, ideologías, sociedad*. Buenos Aires: Ediciones jurídicas Europa-América.

Caprarulo, J. (2020). Acceso a la justicia. *Las reformas de justicia abierta eb tiempos de pandemia*. Presentado en [sesión de conferencia], Video conferencia. Video conferencia: Red Internacional de Justicia Abierta (RIJA) y OGP.

Caputo, F. (2020). Technology and humanity: Co-developing a hybrid reality [sesión de conferencia—Theme 3]. *WOSC 2020 online event 16th to 17th of September 2020 Programme and Video presentations*. Presentado en WOSC 2020, Moscow - virtual.

Moscow - virtual.

Carr, M. (Ed.). (1985). *The AT reader: Theory and practice in appropriate technology*. London, UK: Intermediate Technology Publications.

Casamayou, A. (2010). Adultos y ceibalitas: ¿Son compatibles? *XI Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales*. Presentado en XI Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales de la UdelaR, Montevideo. Montevideo: UdelaR.

Cassio, A. (2020). Juicio oral virtual. *Programa de Extensión sobre juicio por jurados y litigación de la UDE*. Presentado en Programa de Extensión sobre juicio por jurados y litigación de la UDE, Conferencia virtual. Conferencia virtual. Recuperado de https://bit.ly/3f7nNJJ

Castiglioni, S. N. (2018). *Poder Judicial: Indicadores de Gestión y Calidad como motor de mejora* (Tesis de Maestría, UTN Regional Buenos Aires). UTN Regional Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado de http://ria.utn.edu.ar/xmlui/handle/20.500.12272/2968

Castiglioni, S. N. (2020). Pandemia y Poderes Judiciales. Un punto de apalancamiento histórico en la incorporación de tecnologías. *Revista Electrónica Instituto de Investigaciones Jurídicas y Sociales A. L. Gioja*, *0*(25), 24–40.

CEJA. (2002). Modelo de gestión de los juzgados de Itagüi. Una alternativa de solución para la justicia colombiana. *Experiencias de reformas a la gestión judicial*. Presentado en Seminario Internacional, Santiago de Chile, Chile. Santiago de Chile, Chile: Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA).

CEPEJ. (2020). Dynamic database of European judicial systems. Recuperado el 1 de febrero de 2021, de European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ) website: https://www.coe.int/en/web/cepej/dynamic-database-of-european-judicial-systems

Chayer, H., & Alfandari, M. S. (2019). Resultados del proyecto de generalización de la oralidad civil a nivel nacional. Marzo 2019. En *Oralidad civil efectiva en Argentina* (1era ed., pp. 183–248). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones SAIJ. Recuperado de http://www.germangaravano.com/2020/publicaciones/oralidad-civil-efectiva-

argentina.pdf

Chayer, H., Marcet, J. P., & Garsco, M. A. (Eds.). (2018). *Justicia 2020* (1a ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Eudeba.

Chayer, H., Marcet, J. P., & Soto, A. (2018). Calidad en la gestión: Indicadores y metas. En *Nueva gestión judicial. Cambio organizacional y gestión oral del proceso civil.* (1ra.). Mendoza: SAIJ.

Checkland, P. (1981). *Systems thinking, systems practice*. Chichester [Sussex] ; New York: J. Wiley.

Chesbrough, H., & Teece, D. J. (2002, agosto 1). When Is Virtual Virtuous? *Harvard Business Review*, (August 2002). Recuperado de https://hbr.org/2002/08/when-is-virtual-virtuous

Chiesa, V., Coughlan, P., & Voss, C. A. (1996). Development of a technical innovation audit. *Journal of Product Innovation Management*, *13*(2), 105–136. https://doi.org/10.1016/0737-6782(95)00109-3

Christensen, C. M. (2016). *The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail.* Harvard Business Review Press. Casa.

Churchill, R. P., & Churchill, R. P. (1990). *Logic: An introduction* (2nd ed). New York: St. Martin's Press.

CIJ. (2018, octubre 11). Por unanimidad la Corte creó la Secretaría de Desarrollo Institucional y la Dirección de Comunicación y Gobierno Abierto. Recuperado el 22 de enero de 2019, de Centro de Información Judicial website: https://www.cij.gov.ar/nota-32098-Por-unanimidad-la-Corte-cre--la-Secretar-a-de-Desarrollo-Institucional-y-la-Direcci-n-de-Comunicaci-n-y-Gobierno-Abierto.html

CLAD. (2016). *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto*. XXV Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado de https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Abierto-Octubre-2016.pdf

Clemson, B., & Leonard, A. (1984). *Cybernetics: A new management tool*. Kent: Abacus Press.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 128–152. JSTOR. https://doi.org/10.2307/2393553

Comisión de implementación, seguimiento y mejora del sistema de gestión de audiencias. (2018). *La ley 9040 «Transformación de la justicia penal de la provincia de Mendoza». Primer informe* (p. 156). Mendoza: Comisión de implementación, seguimiento y mejora del sistema de gestión de audiencias. Recuperado de Comisión de implementación, seguimiento y mejora del sistema de gestión de audiencias website: http://www.jus.mendoza.gov.ar/documents/10184/0/Primer+informe+implementaci%C3%B3n+Ley+9040/2aa7116b-49c8-4bf2-9da6-95591d650268?version=1.0

Comisión de implementación, seguimiento y mejora del sistema de gestión de audiencias. (2019). *La ley 9040 «Transformación de la justicia penal de la provincia de Mendoza». Cuarto informe*. Mendoza: Comisión de implementación, seguimiento y mejora del sistema de gestión de audiencias. Recuperado de Comisión de implementación, seguimiento y mejora del sistema de gestión de audiencias website: http://www.jus.mendoza.gov.ar/documents/10184/0/Cuarto+informe+implementaci%C3%B3n+Ley+9040/4aa718f6-a40a-4512-8bc3-c49c638b97d0?version=1.1

Comisión de implementación, seguimiento y mejora del sistema de gestión de audiencias. (2020). *La ley 9040 «Transformación de la justicia penal de la provincia de Mendoza». Quinto informe* (p. 54). Mendoza: Comisión de implementación, seguimiento y mejora del sistema de gestión de audiencias. Recuperado de Comisión de implementación, seguimiento y mejora del sistema de gestión de audiencias website: http://www.jus.mendoza.gov.ar/documents/10184/0/Quinto+Informe+Implementaci%C3%B3n+Ley+9040/0fe618d9-3a6a-4010-b5b2-186ee4850d14?version=1.1

Confilegal. (2019, octubre 12). China y Estonia desarrollan “jueces virtuales” basados en Inteligencia Artificial para resolver demandas de cantidad. Recuperado el 23 de febrero de 2021, de Confilegal website: https://confilegal.com/20191013-china-y-estonia-

desarrollan-jueces-virtuales-basados-en-inteligencia-artificial-para-resolver-demandas-de-cantidad/

CONICET. (2018, abril 27). Martín Moguillansky: El científico que desarrolla teorías para crear un software recomendador de la Justicia [Institucional]. Recuperado el 23 de marzo de 2021, de Programa Nacional de Ciencia y Justicia website: https://www.conicet.gov.ar/?post_type=post&p=64573

Constitución de la provincia de San Luis. (1987). *Contitución de la provincia de San Luis*. B.O., Buenos Aires, 8 de abril de 1987: B.O., Buenos Aires, 8 de abril de 1987. Recuperado de http://www.saij.gob.ar/0-local-san-luis-constitucion-provincia-san-luis-lpd0000000-1987-03-26/123456789-0abc-defg-000-0000dvorpyel

Constitución de la provincia de Tucumán. (2006). *Constitución de la provincia de Tucumán*. B.O. Tucumán, 7 de junio de 2006. Recuperado de http://rig.tucuman.gov.ar/obras_publicas/compras-2017/normativa_archivos/Constitucion%202006.pdf

Constitución Provincial de Mendoza. (1916). *Costitución provincial de Mendoza*. B.O. Buenos Aires, 28 de diciembre de 1916. Recuperado de http://www.saij.gob.ar/0-local-mendoza-constitucion-provincia-mendoza-lpm0000000-1916-02-11/123456789-0abc-defg-000-0000mvorpyel

Constitutional Reform Act 2005 c.4, Part 3, Section 23. (2005). *Constitutional Reform Act 2005*. Recuperado de https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2005/4/section/23/enacted

Corral, H. (2017, noviembre 23). PRIMEROS RESULTADOS DE LA ORALIDAD CIVIL EN LA PROVINCIA [Informativo]. Recuperado el 30 de junio de 2021, de Reporte San Luis website: http://reportesanluis.info/primeros-resultados-la-oralidad-civil-e-la-provincia/

Corvalán, J. G. (2018a). Estados Eficientes. La productividad del sector público bajo la lupa. En *Integración & comercio # 44 (Julio 2018): Algoritmolandia: Inteligencia artificial para una integración predictiva e inclusiva de América Latina* (pp. 257-264). Buenos Aires: Planeta.

Corvalán, J. G. (2018b). Inteligencia artificial: Retos, desafíos y oportunidades – Prometea: la

primera inteligencia artificial de Latinoamérica al servicio de la Justicia. *Revista de Investigações Constitucionais*, *5*(1), 295–316. https://doi.org/10.5380/rinc.v5i1.55334

Council of Europe. (s/f). Council of Europe European Commission for the efficiency of justice (CEPEJ). Recuperado el 23 de febrero de 2021, de European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ) website: https://www.coe.int/en/web/cepej/home

Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, *26*(3), 623–630. https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1997.t01-25-00999.x

Crabtree, J., & Durand, F. (2017). Perú: Élites del poder y captura política. En *Repositorio de la Universidad del Pacífico—UP*. Lima, Perú: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú. Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2674

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, *24*(3), 522–537. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135

Crozier, M. (1995). La posición del Estado ante los otros actores. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, *2*, 93–99. https://doi.org/10.24965/gapp.v0i2.26

Cucurullo, L. (2020). Procedimiento Penal en la Provincia de Buenos Aires: Entrevista previa con el/la imputado/a y declaración. *Proceso penal en la prov. de Buenos Aires*. Presentado en Programas de perfeccionamiento en el ejercicio profesional, Instagram. Instagram: Centro de Graduados. Facultad de Derecho. Universidad de Buenos Aires. Recuperado de https://youtu.be/sXoLP67rMRc

Darcy, N. (2017). Los servicios públicos esenciales y la satisfacción de los derechos. *Revista Eforos, Instituto Latinoamericano del Ombudsman - Defensorias del Pueblo (ILO)*, *IIa época*(nº3), 33.

De Sousa Santos, B. (2007). *La universidad popular del siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad.* México D.F. (México): UNAM / CEIICH.

Decreto nº 297. (2020). *Aislamiento social preventivo y obligatorio*. B.O. Buenos Aires, 20 de

marzo de 2020.

Delgado, F. (2018). *Injusticia: Un fiscal federal cuenta la catástrofe del poder judicial* (3a edición). C.A.B.A: Ariel.

Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis* (1. MIT Press ed). Cambridge, Mass.: The MIT Press.

Denzin, N. (1970). *The Research Act: A theoretical Introductionto Sociological Methods*. New Yersey: Transactions Publishers.

Diario Judicial. (2012, octubre 31). San Luis: Expedientes más electrónicos. Recuperado el 30 de junio de 2020, de Diario Judicial website: http://www.diariojudicial.com/nota/67273

Dirección de Prensa y Comuncación Institucional del Poder Judicial de San Luis. (2017, enero 16). Alcanzar la despapelización total de la justicia puntana. Recuperado el 22 de enero de 2019, de Dirección de Prensa y Comunicación Institucional website: http://www.periodicojudicial.gov.ar/?p=256527

Dirección de Prensa y Comunicación Institucional del Poder Judicial de San Luis. (2017, mayo 26). Protocolo para la implementación de la oralidad [Institucional]. Recuperado el 30 de junio de 2021, de Dirección de Prensa y Comunicación Instituconal del Poder Judicial de San Luis website: http://www.periodicojudicial.gov.ar/?p=321798

División política y límites de la provincia de Tucumán [Institucional]. (s/f). Recuperado de Gobierno de Tucumán website: https://www.tucuman.gob.ar/provincia/departamentos

Dodgson, M., & Bessant, J. R. (1996). *Effective innovation policy: A new approach*. London: Internat. Thomson Business Press.

Donotpay. (2020). DoNotPay! The World's First Robot Lawyer. Recuperado el 7 de enero de 2021, de Donotpay website: https://join.donotpay.com

Downs, G. W., & Mohr, L. B. (1976). Conceptual Issues in the Study of Innovation. *Administrative Science Quarterly*, *21*(4).

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower* (1st ed). New York: HarperBusiness.

Elena, S., & Mercado, J. (2019). Justicia e Innovación: La necesidad de un modelo abierto. *Portal*

TRLaLey. Recuperado de http://datos.jus.gob.ar/blog/justicia-e-innovacion-la-necesidad-de-un-modelo-abierto

Elola, J. (2015, diciembre 21). Entrevista | Evgeny Morozov: "Los datos son una de las más preciadas mercancías". *El País*. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2015/12/17/eps/1450358550_362012.html

Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, *18*(1), 21–32. https://doi.org/10.1177/001872676501800103

Erwin, M. (2019, agosto 1). 6 Reasons We Make Bad Decisions, and What to Do About Them. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://hbr.org/2019/08/6-reasons-we-make-bad-decisions-and-what-to-do-about-them

Espejo, R. (Ed.). (1996). *Organizational transformation and learning: A cybernetic approach to management*. New York: Wiley.

Espejo, R., & Gill, A. (1997). The Viable System Model as a Framework for Understanding Organizations. *Phrontis Limited & SYNCHO Limited*. Recuperado de https://www.semanticscholar.org/paper/The-Viable-System-Model-as-a-Framework-for-Espejo-Gill/f5b7b47b778a494761dc206285f5e869973fd2c3

Espejo, R., & Harnden, R. (Eds.). (1989). *The Viable system model: Interpretations and applications of Stafford Beer's vsm*. Chichester, West Sussex, England ; New York: J. Wiley.

Espejo, R., & Reyes, A. (2011). On Systems. En R. Espejo & A. Reyes Alvarado, *Organizational Systems* (pp. 3–19). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-19109-1_1

Espejo, R., & Reyes Alvarado, A. (2016). *Sistemas organizacionales: El manejo de la complejidad con el modelo del sistema viable*. Colombia: Ediciones Uniandes y Unibagué.

Esteban, M. E. P. (2005). Los conceptos de justicia y derecho de Kant, Kelsen, Hart, Rawls, Habermas, Dworkin y Alexy. *Jurídica. Anuario del Departamento de Derecho de la Universidad Iberoamericana*, *1*(35), 211–234.

Europäische Kommission (Ed.). (2004). *Innovation management and the knowledge-driven economy*. Luxembourg: Off. for Off. Publ. of the Europ. Communities.

Evan, W. (1966). Organizational Lag. *Human Organization*, *25*(1), 51-53. https://doi.org/10.17730/humo.25.1.v7354t3822136580

Eyal, P., & Eyal, G. (2013). Heuristics and Biases in Judicial Decisions. *Court Review: The Journal of the American Judges Association*, (422). Recuperado de : https://digitalcommons.unl.edu/ajacourtreview

Facultad de Derecho Universidad de Buenos Aires. (2016). *Diagnóstico de necesidades jurídicas insatisfechas y niveles de acceso a la justicia*. Buenos Aires: Subsecretaría de acceso a la justicia. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

Fagerberg, J. (2006a). *Innovation: A Guide to the Literature*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0001

Fagerberg, J. (2006b, enero 19). Innovation: A Guide to the Literature. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0001

Faliero, J. (2021). *La protección de datos personales* (2da.). Buenos Aires: Ad.Hoc.

FAM. (2020, de agosto de). Reforma Judicial: El turno de la FAM en el Senado [Institucional]. Recuperado el 9 de abril de 2021, de Reforma Judicial: El turno de la FAM en el Senado website: https://www.fam.org.ar/noticia/reforma-judicial-el-turno-de-la-fam-en-el-senado

FARN. (2020, junio 25). Causa Mendoza (Riachuelo) [FARN]. Recuperado el 1 de febrero de 2021, de FARN website: https://farn.org.ar/proyecto/causa-mendoza-riachuelo/

Fazey, I., Fazey, J. A., & Fazey, D. M. A. (2005). Learning More Effectively from Experience. *Ecology and Society*, *10*(2). Recuperado de https://www.jstor.org/stable/26267749

Felcman, I. L. (2016). *Nuevos modelos de gestión pública: Tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del "big bang paradigmático": aportes para reflexionar sobre el destino de la gestión pública (dossier)*. Recuperado de http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/8862

Fereira, J. R. B., & Torres, E. E. P. (2017). Modelos explicativos del proceso de innovación

tecnológica en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, *22*(79), 387–405.

Ferrari, V. (2020, julio). *Hipótesis para la Sociología del Derecho del futuro próximo*. Presentado en Seminario sobre Sociología Jurídica, Instituto de Investigaciones Jurídicas y Sociales Ambrosio L. Gioja, Facultad de Derecho, Universidad de Buenos AIres., virtual. virtual. Recuperado de https://youtu.be/eSNca_PapTY

Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, *10*(4), 803–813. https://doi.org/10.2307/258048

Fornerón e Hija vs. Argentina. , (Corte IDH el 27 de abril de 2012).

Forrest, J. F. (1991). Practitioners' forum. *Technology Analysis & Strategic Management*, *3*(4), 439–453. https://doi.org/10.1080/09537329108524070

Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, *40*(5), 739–750. https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.02.003

Fradejas, F. (2020). Juicio oral virtual. *Programa de Extensión sobre juicio por jurados y litigación de la UDE*. Presentado en Conferencia virtual - Juicio oral virtual, virtual - organiza Universidad del Este, La Plata. virtual - organiza Universidad del Este, La Plata. Recuperado de https://bit.ly/3f7nNJJ

Frambach, R., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, *55*(2), 163–176.

Furlán y Familia vs. Argentina. , (Corte IDH el 31 de agosto de 2012).

Gallo Tagle, M. (2020). Conversatorio. *Los Poderes Judiciales en el contexto de la pandemia de COVID-19*. Presentado en Primer Encuentro Nacional de Sistemas Judiciales, Video conferencia. Video conferencia: FAM - Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial. Recuperado de https://www.fam.org.ar/noticia/primer-encuentro-judicial-nacional-virtual?fbclid=IwAR2-dKWLwTiGVh9mq2VlZNyTcrdPi7b2gSSNTb6cxukXi_ZIW_Iiwwtljuu

Garavano, G. (1997). *La Justicia argentina: Crisis y soluciones*. Madrid, España: Universidad Carlos III°. Departamento de Derecho y Economía.

García-Mansilla, M. (2020). ¿Es constitucional la división de la Corte Suprema en salas? *Revista Jurídica Austral*, *1*(2), 451–498. https://doi.org/10.26422/RJA.2020.0102.gar

Gargarella, R. (2020, de agosto de). Reforma judicial: Diez primeras críticas al proyecto que presentó el Gobierno [Noticias]. Recuperado el 29 de marzo de 2021, de Infobae website: /opinion/2020/08/01/reforma-judicial-diez-primeras-criticas-al-proyecto-que-presento-el-gobierno/

Gartner Inc. (2020). *Top Strategic Technology Trends for 2021* (Marketing Núm. CTMKT_1050608). Gartner Inc. and/or its affiliates. Recuperado de Gartner Inc. and/or its affiliates website: https://www.gartner.com/en/information-technology/trends/2021-top-strategic-technology-trends-gb-pd-brnd.html?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=RM_NA_2020_ITTRND_CPC_LG1_2021-TSTT-GB-PD&utm_adgroup=115001691071&utm_term=technology%20trends%202021%20gartner&ad=480876575976&matchtype=e&gclid=Cj0KCQjw9YWDBhDyARIsADt6sGbKdSeohRyQgu2ub9psebE4wfH9mswxyY_C5HfRmSkZM7fSyqZ4DwcaAjwhEALw_wcB

Garud, R., & Karnoe, P. (2001). *Path Dependence and Creation*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Garzón, M. A. (2015). Capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, *13*(1), 111-131. http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341

Geels, F. W., & Kemp, R. (2007). Dynamics in socio-technical systems: Typology of change processes and contrasting case studies. *Technology in Society*, *29*(4), 441–455. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2007.08.009

Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.

Gersenobits, J. (2013). Sistema de selección y remoción de los magistrados y funcionarios [conferencia [sesión de conferencia]. *Conferencia nacional de abogados.*, *Libro de*

ponencias 14, 161. Santa Fé, 1° Circunscripción Judicial: Colegio de Abogados de Santa Fé - Colegio de Abogados de Entre Ríos. Recuperado de http://www.saij.gob.ar/doctrina/dacc030077-gersenobitz-sistema_seleccion_remocion_magistrados.htm

Gibbons, M. (Ed.). (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. London ; Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.

Gil, G. F. (2018, noviembre 21). La inteligencia predictiva como herramienta de eficacia en la gestión judicial. *La Ley*. Recuperado de AR/DOC/3637/2018

Giménez, R. C. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada (grounded theory) al estudio del proceso de creación de empresas. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM, Vol. 2, 2007 (Comunicaciones), pág. 44*, 44. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499458

Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*. Mill Valley, Calif.: Sociology Press.

Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, Calif. : Sociology Press. Recuperado de https://trove.nla.gov.au/version/12345308

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (4. paperback printing). New Brunswick: Aldine.

Gómez, C. E. J. (2014). Desafíos de la modernización de la justicia en tiempos del Gobierno Abierto. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, (12), 225–239.

Gómez, P. (2020). *Módulo 3: Cultura de la conectividad y subjetividades actuales en la relación estudiantes–Docentes. Pedagogía crítica y didáctica en la enseñanza digital.* Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.

González Busquen, F. (2020). Juicios orales. Versión 2.0. En *Anuario. Principales actividades de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad del Este. 2020* (2020a ed., pp. 420–430). La Plata, Buenos Aires: Librería Editora Platense S.R.L.

Gowland, J. (2019, octubre 22). La transformación del Estado a nivel federal. Recuperado el 22

de noviembre de 2020, de Argentina.gob.ar website: https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-transformacion-del-estado-nivel-federal

Granero, H. (2018, julio). Los contratos inteligentes y la tecnología blockchain (su encuadre en el Código Civil y Comercial de la Nación. *elDial.com*.

Gronhug, K., & Kaufmann, G. (1988). Innovation: A cross-disciplinary persopective. *Research Policy*, *18*(2), 116–117.

Guardia, E. (2012a). *División política y límites de la provincia de San Luis*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Divisi%C3%B3n_pol%C3%ADtica_de_la_Provincia_de_San_Luis_-Argentina-.jpg

Guardia, E. (2012b). *Mapa político de la provincia de Mendoza*. Recuperado de https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Mapa_de_la_divisi%C3%B3n_pol%C3%ADtica_de_la_pcia._de_Menoza_-Argentina-.jpg

Guha, R. (1999). La prosa de la contrainsurgencia. En *Pasados Poscoloniales*. Ciudad de México: CEAA, Centro de Estudios de Asia y Afria. El Colegio de México. Biblioteca CLASCO Mexico.

Guimaraes, T. de A., Odelius, C. C., & Vargas Santana, J. A. (2009). Management Innovation in the Judiciary System. The case of the Brazilian Superior Tribunal of Justice. *XXXIII Encontro da ANPAD*. Presentado en XXXIII Encontro da ANPAD, San Pablo, Brasil. San Pablo, Brasil.

Guthrie, C., Rachlinski, J., & Wistrich, A. (2001). Inside the Judicial Mind. *Cornell Law Faculty Publications*, *86*(4). Recuperado de https://scholarship.law.cornell.edu/facpub/814

Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Roste, R. (2005). *On the Differences Between Public and Private Sector Innovation* (Núm. D9; p. 75). Oslo: EU 5th Framework Programme.

Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Service: Past and Present. *Public Money & Management*, *25*(1), 27–34.

Harvard Kennedy School Ash Center. (2021). Government Innovators Network. Recuperado el 5 de enero de 2021, de HARVARD Kennedy School ASH CENTER for Democrativ

Governance and Innovation website: https://ash.harvard.edu/government-innovators-network

Hernández, M. S. (2021). *La organización del Poder Judicial de Tucumán: La convivencia de sistemas de administración de justicia penal*. Manuscrito inédito.

Hidalgo Nuchera, A. (2002). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones* (1ra ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Hildebrandt, M. (2018). Algorithmic regulation and the rule of law. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, *376*(2128), 20170355. https://doi.org/10.1098/rsta.2017.0355

Holt, K., & Spacek Miller, S. (2016, julio 1). Tailoring Innovation for Today's State Courts. Recuperado el 7 de julio de 2019, de The Councul of State Governments website: https://knowledgecenter.csg.org/content/tailoring-innovation-todays-state-courts?nopaging=1

Honorable Cámara de Diputados Mendoza. (2012, octubre 11). Plenario Autarquía Judicial [Institucional]. Recuperado el 25 de noviembre de 2021, de Honorable Cámara de Diputados de Mendoza website: https://www.hcdmza.gob.ar/site/noticias/2928-plenario-autarquia-judicial

Hughes, E. C. (1928). Personality Types and the Division of Labor. *American Journal of Sociology*, *33*(5), 754-768.

Ibáñez, J. (1985). *Del algoritmo al sujeto: Perspectivas de la investigación social*. Madrid: Siglo Veintiuno.

IBM. (2018, junio 5). Project Debater. Recuperado el 1 de marzo de 2021, de IBM Research AI website: https://www.research.ibm.com/artificial-intelligence/project-debater//

Infobae. (2018, abril 16). Marcos Peña, Garavano y los jueces de la Corte se reunieron para impulsar la reforma judicial. Recuperado el 22 de enero de 2019, de Infobae website: https://www.infobae.com/politica/2018/04/16/con-la-presencia-de-marcos-pena-garavano-y-los-cinco-jueces-comenzo-la-cumbre-entre-el-gobierno-y-la-corte/

Infobae. (2020a, de agosto de). Más críticas al proyecto de reforma judicial: La Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa ve con preocupación la propuesta [Noticias]. Recuperado el 3 de abril de 2021, de Infobae website: /economia/2020/08/17/mas-criticas-al-proyecto-de-reforma-judicial-la-asociacion-cristiana-de-dirigentes-de-empresa-ve-con-preocupacion-la-propuesta/

Infobae. (2020b, julio 24). El abogado de Cristina Fernández de Kirchner y otros ocho juristas integrarán el Consejo Asesor de la Reforma Judicial [Noticias]. Recuperado el 14 de abril de 2021, de Infobae website: /politica/2020/07/24/el-abogado-de-cristina-fernandez-de-kirchner-y-otros-ocho-juristas-integraran-el-consejo-asesor-de-la-reforma-judicial/

Infobae, 30 de Julio. (2020c, julio 30). Daniel Sabsay: "La reforma judicial lo único que busca es garantizar la impunidad" [Noticias]. Recuperado el 29 de marzo de 2021, de Infobae website: /politica/2020/07/30/daniel-sabsay-la-reforma-judicial-lo-unico-que-busca-es-garantizar-la-impunidad/

International Labour Office, ILO Office in Argentina, Unión Industrial Argentina, & Ministerio de Trabajo. (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. Buenos Aires: OIT.

Jackson, M. (1988). An appreciation of Stafford Beer's "viable system" viewpoint on managerial practice. *Journal of Management Studies*, *25*(6), 557-573.

Jauchen, E. (2014, febrero 24). Lineamientos Genéricos Sobre La Ponderación de La Prueba en El Proceso Penal [Académica]. Recuperado el 13 de agosto de 2021, de Prof. Eduardo Jauchen website: https://jauchenasociados.com.ar/wblogs/index.php?acc=ficha&idart=89633#.YRZ_stNKj_Q

Jiménez, Á. V., & Mesoudi, A. (2019). Prestige-biased social learning: Current evidence and outstanding questions. *Palgrave Communications*, *5*(1), 1-12. https://doi.org/10.1057/s41599-019-0228-7

Jiménez-Gómez, C. E. (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.

Jo Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, *31*(5/6), 356–365. https://doi.org/10.1108/eb060636

Juan, G. (2020). ¿Trashumanismo o ética humanista? Reflexiones desde la filosofía dek bioderecho. *Mesa panel 1*. Presentado en Webinar internacional «Diálogos actuales entre derecho y nuevas tecnologías (tecnociencia, gobierno digital, tics, redes sociales, inteligencia artificial, ciberseguridad)», Página de Facebook del Instituto Gioja. Página de Facebook del Instituto Gioja: Instituto de Investigaciones Jurídicas y Sociales "Ambrosio L. Gioja".

Justicia 2020. (2018). Resultados y logros de Justicia 2020. Recuperado el 22 de enero de 2019, de Justicia 2020 website: https://www.justicia2020.gob.ar/logros/

Kahneman, D. (2013). *Thinking, fast and slow* (1st pbk. ed). New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kelly, P., & Kranzberg, M. (Eds.). (1978). *Technological innovation: A critical review of current knowledge*. San Francisco, Calif: San Francisco Press.

Kelsen, H. (2018). *Teoría general de las normas* (Traducido por Miguel Ángel Rodilla). España: Marcial Pons.

Kim, D. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. Recuperado el 7 de febrero de 2019, de MIT Sloan Management Review website: https://sloanreview.mit.edu/article/the-link-between-individual-and-organizational-learning/

Kim, L., & Nelson, R. R. (2000). *Technology, learning and innovation: Experiences of newly industrializing economies*. Cambridge, U.K. : New York: Cambridge University Press.

Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, *24*(4), 689–713. https://doi.org/10.2307/256170

Kline, S., & Rosemberg, N. (1986). An overview of innovation. En *The Positive Sum Strategy:*

Harnessing Technology for Economic Growth. Washington, D.C.: National Academies Press. https://doi.org/10.17226/612

Kolb, D. (1984). *Experiencial learning. Experiencie as a source of learning and development.* New Yersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.

Kumar, V. (2013). *101 design methods: A structured approach for driving innovation in your organization*. Hoboken, N.J: Wiley.

Lange, C. (1921). The Nobel Peace Prize 1921—Christian Lange Nobel Lecture. Recuperado el 24 de septiembre de 2020, de NobelPrize.org website: https://www.nobelprize.org/prizes/peace/1921/lange/lecture/

Laszlo, A. (2003). The evolutionary challenge for technology. *World Futures*, *59*, 689-695. https://doi.org/10.1080/02604020390242150

Latour, B., & Bixio, A. (2012). *Cogitamus: Seis cartas sobre las humanidades científicas*. Buenos Aires: Paidós.

Lebedeva, N., & Grigoryan, L. (2013). *Implicit theories of innovativeness: Cross-cultural analysis* (Search Working Paper. Seventh Framework Programme Núm. WP5/10). Rusia: SEARCH, Eupropean Commission European Research Area,. Recuperado de SEARCH, Eupropean Commission European Research Area, website: http://www.ub.edu/searchproject/wp-content/uploads/2013/01/WP-5.10.pdf

Ley n° 9185. (2019). *Ley Orgánica Poder Judicial. Modificación de la Ley 6238*. B.O. San Miguel de Tucumán, 5 de septiembre de 2019. Recuperado de http://www.saij.gob.ar/9185-local-tucuman-ley-organica-poder-judicial-modificacion-ley-6238-lpt0009185-2019-09-04/123456789-0abc-defg-581-9000tvorpyel?&o=5&f=Total%7CFecha%7CEstado%20de%20Vigencia/Vigente%2C%20de%20alcance%20general%7CTema%5B5%2C1%5D%7COrganismo%5B5%2C1%5D%7CAutor%5B5%2C1%5D%7CJurisdicci%F3n/Local%7CTribunal%5B5%2C1%5D%7CPublicaci%F3n%5B5%2C1%5D%7CColecci%F3n%20tem%E1tica%5B5%2C1%5D%7CTipo%20de%20Documento/Legislaci%F3n/Ley&t=28191

Ley n° 24050. (1991). *Ley de competencia penal federal*. B.O. Buenos Aires, 30 de diciembre de 1991.

Ley n° IV - 088-2004 (5523 R). (2004). *Ley de autarquía económica, financiera y funcional del Poder Judicial*. B.O. San Luis, 28 de abril de 2004. Recuperado de https://diputados.sanluis.gob.ar/diputadosweb/Contenido/Pagina122/File/Legajo%20Ley%20IV-0088-2004.pdf

Ley n°23853. (1990). *Ley de autarquía judicial*. B.O. Buenos Aires, 18 de octubre de 1990.

Ley nº 13.640. (1949). *Caducidad de proyectos de ley*. B.O. Buenos Aires, 5 de noviembre de 1949. Recuperado de http://www.saij.gob.ar/13640-nacional-caducidad-proyectos-ley-lns0001967-1949-09-30/123456789-0abc-defg-g76-91000scanyel

Ley nº 24.430. (1995). *Constitución de la Nación Argentina*. B.O., Buenos Aires, 10 de enero de 1995.

Ley nº 24.937. (1998). *Consejo de la Magistratura. Creación y funcionamiento*. B.O. Buenos Aires, 6 de noviembre de 1998.

Ley nº 26.774. (2012). *Ley de ciudadanía argentina*. B.O. Buenos Aires, 2 de noviembre de 2012.

Ley nº 552. (1910). *Ley Orgánica de Tribunales de la Provincia de Mendoza*. B.O. Mendoza, 5 de diciembre de 1910. : LPM1000552.

Ley nº 9040. (2018). *Transformación de la Justicia Penal de la Provincia de Mendoza*. B.O. Mendoza, 9 de febrero de 2018.

Ley nº 9099. (2018). *Código de Contravenciones*. B.O. Mendoza, 8 de octubre de 2018. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/normativa/provincial/ley-9099-123456789-0abc-defg-990-9000mvorpyel

Ley nº 9106. (2018). *Juicio por Jurados Populares*. Mendoza, 19 de octubre de 2018. Recuperado de http://www.saij.gob.ar/9106-local-mendoza-establecen-juicio-jurados-populares-lpm0009106-2018-10-16/123456789-0abc-defg-601-9000mvorpyel

Ley nº 24127. (1992). *Premio Nacional a la Calidad* (1992a ed.). Promulgada de hecho, Buenos Aires, Septiembre 21 de 1992. Recuperado de

http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/526/norma.htm

Ley nº 24309. (1993). *Constitución Nacional. Declaración de su Necesidad de Reforma*. B.O. Buenos Aires, 31 de diciembre de 1993.

Ley nº 27063. (2014). *Código Procesal Penal*. B.O. Buenos Aires, 10 de Diciembre de 2014.

Ley nº IV-0086-2004. (2004). *Ley Orgánoca del la Administración de Justicia de la Provincia de San Luis*.

Lillo, R. (2010). El Uso de Nuevas Tecnologías en el Sistema Judicial: Experiencias y precauciones. *VIII Seminario de Gestión Judicial*. Presentado en VIII Seminario de Gestión Judicial, Brasilia. Brasilia: CEJA.

Lillo, R. (2013). Indicadores de CEJA: el rol de las TIC en una justicia para los ciudadanos. *Sistemas Judiciales. Una perspectiva integral sobre la administración pública*, *9*(16), 6-17.

Liu, Y., Lusch, R., Chen, Y., & Zhang, J. (2018). The Emergence of Innovation as a Social Process: Theoretical Exploration and Implications for Entrepreneurship and Innovation. En D. Siegel, *World Scientific Reference on Innovation: Volume 3: Open Innovation, Ecosystems and Entrepreneurship: Issues and Perspectives* (Vol. 3). WORLD SCIENTIFIC. https://doi.org/10.1142/10209-vol3

López, A., & Corrado, A. (2007). *Desarrollo institucional y reforma del Estado: Indicadores de gestión para el monitoreo de las políticas de modernización en el sector público*. Buenos Aires: INAP. Recuperado de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117034605/pdf_395.pdf

López, O., Blanco Jiménez, M., & Guerra, S. (2009). Evolución de los modelos de la gestión de innovación. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, *5*(2), 251-264.

Lounamaa, P. H., & March, J. G. (1987). Adaptive Coordination of a Learning Team. *Management Science*, *33*(1), 107-123. https://doi.org/10.1287/mnsc.33.1.107

Luna, N. (2017, noviembre 24). Prometea: Una inteligencia artificial para ayudar a la Justicia porteña—LA NACION. *La Nación*. Recuperado de https://www.lanacion.com.ar/2084991-

prometea-una-inteligencia-artificial-para-ayudar-a-la-justicia-portena

Lynch, H. (2018, abril 25). Requiem para la Justicia Argentina [Informativo]. Recuperado el 1 de abril de 2021, de E-Justicia Latinoamérica website: https://ejusticialatinoamerica.wordpress.com/2018/04/25/requiem-para-la-justicia-argentina/

Maidana, M. L., & Álvarez, L. V. (2020). El juicio oral en tiempos de pandemia: La videoconferencia en tensión con el debido proceso. En *Anuario. Principales actividades de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad del Este. 2020* (2020a ed., pp. 508–518). La Plata, Buenos Aires: Librería Editora Platense S.R.L.

Maldonado, M. (2020, agosto). *Virtualidad en el juicio y en audiencias previas. Experiencias en Chile, EE. UU. y Argentina*. Ponencia presentado en Ciclo de encuentros virtuales - Temas actuales del proceso penal, virtual - organiza Universidad del Este, La Plata. virtual - organiza Universidad del Este, La Plata.

Manterola, J., Ignacio. (2017). La nulidad procesal como concepto multívoco: Conflictos terminológicos. *El Derecho. Editorial Jurídica*, *271*(2017). Recuperado de http://www.saij.gob.ar/nicolas-ignacio-manterola-nulidad-procesal-como-concepto-multivoco-conflictos-terminologicos-dacf170186-2017-03-21/123456789-0abc-defg6810-71fcanirtcod?Autoriza

March, J. G., & Olsen, J. (1975). The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity. *European Journal of Political Research*, *3*, 147–171.

Martino, A. (2020). ¿Por qué le temen al juez robot de Estonia? [Conferencia central]. *Conferencia*. Presentado en Maestría en Filosofía del Derecho, Virtual. Facultad de Derecho. Universidad de Buenos Aires. Virtual. Facultad de Derecho. Universidad de Buenos Aires.

Masferrer, L. G. (2020). Conversatorio. *Los Poderes Judiciales en el contexto de la pandemia de COVID-19*. Presentado en Primer Encuentro Nacional de Sistemas Judiciales, Conferencia virtual. Conferencia virtual: FAM - Federación Argentina de la Magistratura y

la función Judicial.

Maturana, H., & Varela, F. (1994). *El árbol del conocimiento humano. Las bases biológicas del entendimiento humano.* Santiago de Chile, Chile: Editorial Universitaria.

McGill, M. E., Slocum, J. W., & Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, *21*(1), 5–17. https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90082-X

Meadows, D. (1999). *Leverage Points: Places to Intervene in a System*. Hartland: Sustentability Institute.

Meehl, P. E. (1954). Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and a review of the evidence Minneapolis: University of Minnesota Press. [Reprinted with new Preface. *In Proceedings of the 1955 Invitational Conference on Testing Problems*, 136–141. Educational Testing Service.

Mémoli vs. Argentina. , (Corte IDH el 22 de agosto de 2013).

Mendes, G. (s/f). *Organización del Poder Judicial Brasileño*. CIJ. Recuperado de www.cij.gov.ar/http://www.cij.gov.ar/d/doc-997.pdf

Mendizábal, N. (2006). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En I. Vasilachis de Gialdino (Ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (1. ed). Barcelona: Gedisa Ed.

Mendoza, Beatriz Silvia y otros c/ Estado Nacional y otros. , M. 1569.XL (CSJN el 8 de julio de 2008).

Merton, R. (1964). Estructura burocrática y personalidad. En *Teoría y Estructuras Sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.

Meyer, A. D., & Goes, J. B. (1988). Organizational Assimilation of Innovations: A Multilevel Contextual Analysis. *The Academy of Management Journal*, *31*(4), 897–923. https://doi.org/10.2307/256344

Midgley, G., & Lindhult, E. (2017). *What is systemic innovation?. Research Memorandum 99*. Center Systems Studies. Hull University.

Midgley, G., & Lindhult, E. (2018). *What is systemic innovation?* Research Menorandum 99,

University of Hull. Business School.

Miller, A. (2018, julio 26). Want Less-Biased Decisions? Use Algorithms. Recuperado de Harvard Business Review website: https://hbr.org/2018/07/want-less-biased-decisions-use-algorithms

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2019a, octubre 11). Destacan los beneficios de la oficina judicial común y la oralidad efectiva [Institucional]. Recuperado el 4 de abril de 2021, de Argentina.gob.ar website: https://www.argentina.gob.ar/noticias/destacan-los-beneficios-de-la-oficina-judicial-comun-y-la-oralidad-efectiva

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2019b, diciembre 9). Se entregó el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia 2019 [Institucional]. Recuperado el 29 de junio de 2021, de Argentina.gob.ar website: https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-entrego-el-premio-nacional-la-calidad-en-la-justicia-2019

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. (2018). *Nuevos procesos civiles. Justicia Civil en Justicia 2020* (H. Chayer & M. A. Garsco, Eds.). 1a ed: Eudeba.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación. (2018). Justicia 2020—Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Recuperado el 22 de enero de 2019, de Justicia 2020 website: https://www.justicia2020.gob.ar/

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación. (2021). Portal de Datos Abiertos de la Justicia Argentina. Recuperado el 1 de febrero de 2021, de Portal de Datos Abiertos de la Justicia Argentina website: http://datos.jus.gob.ar

Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2021). Innovación e inteligencia artificial [Institucional]. Recuperado el 22 de marzo de 2021, de MPF Ministerio Público Fiscal website: https://mpfciudad.gob.ar/institucional/2020-03-09-18-42-38-innovacion-e-inteligencia-artificial

Minolli, C. (2017). *Obstáculos a la innovación y a la creatividad de las organizaciones. Primera parte: El sujeto sujetado*. Buenos Aires, Argentina: UCEMA.

Moore, C., & Powers, K. (2020). Transparency and Fairness in algoritms for Criminal Justice. *IC*

- *Criminal Justice Reform*. Pearl Mini. Recuperado de http://sg001-harmony.sliq.net/00293/Harmony/en/PowerBrowser/PowerBrowserV2/20200810/-1/66548

Mora Mora, L. (2006). Jueces y reforma judicial en Costa Rica. *Revista de Ciencias Jurídicas*, *109*(enero-abril 2006), 15–32.

Moran, M. (2015, enero 14). Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Recuperado el 22 de enero de 2019, de Objetivos de Desarrollo Sostenible website: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/

Moro, T., & Thomas. (2010). *Utopía* (1ra edición 1516). Madrid, Spain: Edimat Libros.

Myers, S., & Marquis, D. G. (1969). *Successful industrial innovations: A study of factors underlying innovation in selected firms* (National Science Foundation (U.S.), Ed.). Washington, D.C: National Science Foundation.

Naciones Unidas. Consejo de Seguridad. (2004). *El Estado de derecho y la justicia de transición en las sociedades que sufren o han sufrido conflictos.* (Informe del Secretario General Núm. 04-39532 (S); p. 27). Naciones Unidas. Recuperado de Naciones Unidas website: https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N04/395/32/PDF/N0439532.pdf?OpenElement

Naufal Obed, S. (2020, julio 14). *Tecnologías aplicadas en el proceso virtual [ponencia virtual]*. Presentado en Congreso Virtual «Buenas Prácticas en los Poderes Judiciales», virtual. virtual: AMJA, CJP, Escuela Judicial del Consejo Asesor de la Magistratura de Tucumán.

Neiman, G., & Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis de Gialdino (Ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (1. ed, pp. 213–234). Barcelona: Gedisa Ed.

Nicola, M. D., & González, J. (2019, noviembre 29). Enrique del Carril: “La ciudad de Buenos Aires tiene tasas altas de cibercrimen” | Ciberseguridad LATAM. Recuperado el 24 de marzo de 2021, de Ciberseguridad Latam website: https://www.ciberseguridadlatam.com/2018/11/19/fiscal-enrique-del-carril-la-ciudad-de-

buenos-aires-tiene-tasas-altas-de-cibercrimen/

Normann, R. (2001). *Reframing business: When the map changes the landscape*. Chichester ; New York: Wiley.

OCDE, & Eurostat. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ra ed.). OCDE y Eurostat.

OEA. (s/f). Manual de Oslo—Tercera edición [OEI ES]. Recuperado el 23 de septiembre de 2019, de Sala de Lectura CTS+I website: https://www.oei.es/historico/salactsi/oslo3.htm

OECD, & Europäische Kommission (Eds.). (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th edition). Paris: OECD Publishing.

Oficina de Gestión Judicial de Tucumán. (2018). *Relatorio Premio Nacional a la Calidad 2018*. San Miguel de Tucumán: Premio Nacional a la Calidad - Sector Público.

Ordoñez, C. (2018, enero 5). EL SISTEMA DE GESTIÓN JUDICIAL BONAERENSE "AUGUSTA", SU EVOLUCIÓN E INCIDENCIA EN LA CONCEPCIÓN CLÁSICA DEL EXPEDIENTE. Nuevos desafíos e interrogantes procesales | Pensamiento Civil. Recuperado el 31 de octubre de 2020, de Pensamiento Civil website: https://www.pensamientocivil.com.ar/doctrina/3370-sistema-gestion-judicial-bonaerense-augusta-su-evolucion-incidencia

Organisation for Economic Co-operation and Development (Ed.). (2005). *Modernising government: The way forward*. Paris, France: OECD.

Ortega Giménez, A. (2020, junio 24). Los "contratos inteligentes" (Smart Contracts)… ni son "contratos" ni son "inteligentes"—El Derecho—Derecho TIC. Recuperado el 2 de marzo de 2021, de I Certamen de Artículos Jurídicos Cortos de DENAE website: https://elderecho.com/los-contratos-inteligentes-smart-contracts-contratos-inteligentes

Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in the Uk. The Word That Would Be King? *Public Administration*, *89*(4), 1335–1350. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x

Oszlak, O. (2013). Enseñanza y Pedagogía de la Gestión de Políticas Públicas: Desafíos y

Actualidad para un Nuevo Servicio Público [Discurso en la Jornada inaugural]. *IX Conferencia de la INPAE*. Presentado en IX Conferencia de la INPAE, Santiago de Chile, Chile. Santiago de Chile, Chile: INPAE. Recuperado de http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/La%20Gestion%20Publica%20postNGP.pdf

Páez, A. (2021). *Los sesgos cognitivos y la legitimidad racional de las decisiones judiciales*.

Palazzi, P. (2021, mayo). *La protección de datos personales en la era digital*. Panel presentado en Jornada de ciberseguridad, Universidad Austral. Derecho. Universidad Austral. Derecho. Recuperado de https://youtu.be/opure-fiquQ

Palma, L. M. (2015). Los Desafíos de la Justicia: Participación, Reforma y Nuevos Modelos. En *Desenvolvimento & Sustentabilidade.Desafios e Perspectivas* (pp. 393–415). Curitiva, Paraná, Brasil: Editora Ithala.

Peccei, A. (1977). *The human quality* (1st ed). Oxford ; New York: Pergamon Press.

Perez-Breva, L. (2016). *Innovating: A doer's manifesto for starting from a hunch, prototyping problems, scaling up, and learning to be productively wrong*. Cambridge, MA: MIT Press.

Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory: Problems and prospects*. New York: Oxford University Press.

Piaget, J. (1970). Piaget's theory. En P. Mussen (Ed.), *Carmichael's manual of child psychology* (pp. 703–732). New York: Wiley.

PJN. (s.f.). Poder Judicial de la Nación [Institucional]. Recuperado el 12 de octubre de 2021, de Inscripción y Sistema de Gestión de Auxiliares de Justicia website: https://www.pjn.gov.ar/pages/instructivo-auxiliares

PJT, D. de S. (2019, febrero 9). Jueces intercambiaron experiencias sobre la implementación de la oralidad en los procesos civiles y comerciales [Institucional]. Recuperado el 6 de abril de 2021, de Corte Suprema de Justicia. Poder Judicial de Tucumán website: https://www1.justucuman.gov.ar/direccion-comunicacion/noticia/jueces-intercambiaron-experiencias-sobre-la-implementacion-de-la-oralidad-en-los-procesos-civiles-y-

comerciales

PNUD Chile. (2006). *Las nuevas tecnologías: ¿un salto al futuro?* Chile: PNUD. Recuperado de PNUD website: https://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/library/human_development/las-nuevas-tecnologias---un-salto-al-futuro-.html

Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires, Consejo de la Magistratura. (2016, diciembre 5). Proyecto «EJE»: Expediente Judicial Electrónico. Recuperado el 31 de octubre de 2020, de Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires. Consejo de la Magistratura website: https://consejo.jusbaires.gob.ar/proyecto-eje-expediente-judicial-electronico

Poder Judicial Mendoza. (2013, noviembre). Informe: Noviembre 2013—UTyDI [Institucional]. Recuperado el 4 de abril de 2021, de Poder Judicial Mendoza. Suprema Corte de Justicia. Secretaría de Información Pública website: http://www.jus.mendoza.gov.ar/web/utydi/inicio/-/asset_publisher/ejVjQucIpyXe/blog/informe-noviembre-2013?_101_INSTANCE_ejVjQucIpyXe_redirect=%2Fweb%2Futydi

Poder Judicial Mendoza. (2018, noviembre 15). Quedó Inaugurado el Primer tribunal de Gestión Judicial Asociada de Familia—Contenido—Poder Judicial Mendoza. Recuperado el 22 de enero de 2019, de http://www.jus.mendoza.gov.ar/web/sijum/-/quedo-inaugurado-el-primer-tribunal-de-gestion-judicial-asociada-de-familia

Poder Judicial Provincia de Neuquén. (2018, noviembre 1). Se desarrolla en Mendoza el Encuentro Nacional “Reforma de la Justicia Civil en Argentina: Oralidad y Gestión". Recuperado el 11 de junio de 2020, de PODER JUDICIAL DE NEUQUÉN website: http://www.jusneuquen.gov.ar/untitled-85/

Pont Vidal, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. *Gestión y análisis de políticas públicas, Nueva Época*, *16*(Julio-diciembre 2016). Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/2815/281548814001.pdf

Popkin, M. (2003). Iniciativas para mejorar la independencia judicial en América Latina: La perspectiva comparativa. En G. Burgos (Ed.), *Independencia Judicial en América Latina. ¿De quién? ¿Para qué? ¿Cómo?* (1ra ed., pp. 169–215). Bogotá, Colombia: ILSA.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Prensa Gobierno de Mendoza. (2012, septiembre 6). El Gobernador presentó el proyecto de ley de autarquía del Poder Judicial: Prensa Gobierno de Mendoza [Prensa Gobierno de Mendoza]. Recuperado el 25 de noviembre de 2021, de Gobierno de Mendoza website: https://www.mendoza.gov.ar/prensa/el-gobernador-presento-el-proyecto-de-ley-de-autarquia-del-poder-judicial/

Prensa Gobierno de Mendoza. (2021, septiembre 28). Suarez inauguró el Polo Judicial y Mendoza se convierte en pionera en la prestación de servicios de Justicia: Prensa Gobierno de Mendoza [Institucional]. Recuperado el 28 de marzo de 2022, de Mendoza Gobierno website: https://www.mendoza.gov.ar/prensa/suarez-inauguro-el-polo-judicial-y-mendoza-se-convierte-en-pionera-en-la-prestacion-de-servicios-de-justicia/

Puccinelli, C. (2021). Juicios digitales, mixtos y audiencias remotas. *Sesión de conferencia*. Presentado en Juicios digitales, mixtos y audiencias remotas, Virtual. Facultad de Derecho. Universidad del Este. La Plata. Virtual. Facultad de Derecho. Universidad del Este. La Plata. Recuperado de https://youtu.be/bmGZ9JLIJi8

Quintero, V. (1997). Manual de Oslo. Contexto, proyecciones. *Tercer Taller Iberoamericano e Interamericano de Indicadores de Ciencia y Tecnologia*. Presentado en Tercer Taller Iberoamericano e Interamericano de Indicadores de Ciencia y Tecnología, Santiago de Chile, Chile. Santiago de Chile, Chile: Red de Indicacadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana.

Quiroga Nanclares, C. (2017a). La Experiencia de gestión judicial asociada en Mendoza. En H. Chayer & J. P. Marcet (Eds.), *Cambio organizacional y gestión oral del proceso civil: El caso de Mendoza* (1a ed). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones SAIJ.

Quiroga Nanclares, C. (2017b). La experiencia de Gestión Judicial Asociada en Mendoza. En *Nueva gestión judicial. Cambio organizacional y gestión oral del proceso civil. El caso de Mendoza* (1ra ed., pp. 27-34). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: SAIJ. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. Recuperado de http://www.saij.gob.ar/docs-f/ediciones/libros/Cambio_organizacional_gestion_oral_proceso_civil.pdf

Ramirez, M. (2019). ¿Qué es la Política de Innovación Transformadora? ¿Qué es el Consorcio TIPC? ¿Cuál es su relevancia para las Universidades? *Taller CINDA - La innovación transformadora*. Presentado en Seminario Temático: La innovación transformativa, nuevo enfoque para la política de ciencia, tecnología e innovación, Pontificia Universidad Javeriana - Bogota Colombia. Pontificia Universidad Javeriana - Bogota Colombia: CINDA.

Rauek de Yanzón, I. (2012). *Apuntes Jurídicos. Selección de artículos publicaods a lo largo de 20 años de magistratura y 30 años de docencia.* La Puntilla, Luján de Cuyo, Mendoza: Ediciones La Balanza.

Reed, M. S., Evely, A. C., Cundill, G., Fazey, I., Glass, J., Laing, A., … Stringer, L. C. (2010). What is Social Learning? *Ecology and Society*, *15*(4). JSTOR. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/26268235

Resolución E 1106. (2016). *Premio Nacional a la Calidad en la Justicia*. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos: B.O. Buenos Aires, 24 de noviembre de 2016. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-1106-2016-268165

Reyes Alvarado, A. (2007). Using the VSM to Design a Non-Viable System: The Case of the Social Security System for Teachers in Colombia. En W. F. Christopher, *Holistic management: Managing what matters for company success* (pp. 134-142). Hoboken, N.J: Wiley-Interscience.

Rico, J. M., & Salas, L. (1993). *La administración de justicia en américa latina. Una introducción al sistema penal*. Miami: Centro para la Administración de Justicia. Universdad

Internacional de la Florida.

Riego Ramírez, C. (2020, agosto). *Virtualidad en el juicio y en audiencias previas. Experiencias en Chile, EE. UU. , Argentina.* Ponencia presentado en Ciclo de encuentros virtuales - Temas actuales del proceso penal, virtual - organiza Universidad del Este, La Plata. virtual - organiza Universidad del Este, La Plata.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional [recurso electrónico*. México: Pearson Educación.

Rockwell, E. (2009). *La experiencia etnográfica: Historia y cultura en los procesos educativos* (1. ed). Buenos Aires: Paidós.

Rodriguez, R. O. (2020). IA conforme a derecho: Equidad, responsabilidad y transparencia. *Diálogos actuales entre derecho y nuevas tecnologías*. Presentado en Webinar internacional, Webinar - Instituto Gioja. Webinar - Instituto Gioja.

Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed). New York : London: Free Press ; Collier Macmillan.

Rosenberg, N. (1983). *Inside the Black Box.* Cambridge, GBR: Cambridge University Press. Recuperado de http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4639857

Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: Critical factors for the 1990s. *R&D Management*, *22*(3), 221–240. https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1992.tb00812.x

Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, *11*(1), 7–31. https://doi.org/10.1108/02651339410057491

Rothwell, R., & Zegveld, W. (1985). *Reindustrialization and technology*. Harlow, Essex: Longman.

Rotmans, J., Kemp, R., & van Asselt, M. (2001). More evolution than revolution: Transition management in public policy. *Foresight*, *3*(1), 15–31. https://doi.org/10.1108/14636680110803003

Ruiz, M. (2020). Discurso principal. *Los Poderes Judiciales en el contexto de la pandemia de COVID-19*. Presentado en Primer Encuentro Nacional de Sistemas Judiciales,

Conferencia virtual. Conferencia virtual: FAM - Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial. Recuperado de https://www.fam.org.ar/noticia/primer-encuentro-judicial-nacional-virtual?fbclid=IwAR2-dKWLwTiGVh9mq2VlZNyTcrdPi7b2gSSNTb6cxukXi_ZlW_liwwtljUU

Sabelli, M. (2020, agosto). *Virtualidad en el juicio y audiencias previas. Experiencias en Chile, EE. UU. y Argentina*. Ponencia presentado en Ciclo de encuentros virtuales - Temas actuales del proceso penal, virtual - organiza Universidad del Este, La Plata. virtual - organiza Universidad del Este, La Plata.

Sáez Vacas, F. (2009). Capítulo 1: La variedad, en sentido cibernético. En *Complejidad y tecnologías de la información* (pp. 3–20). Madrid: Fundación Rogelio Segovia para el Desarrollo de las Telecomunicaciones.

Salvador, G. (2020). Conversatorio. *Los Poderes Judiciales en el contexto de la pandemia de COVID-19*. Presentado en Primer Encuentro Nacional de Sistemas Judiciales, Conferencia virtual. Conferencia virtual: FAM - Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial. Recuperado de https://www.fam.org.ar/noticia/primer-encuentro-judicial-nacional-virtual?fbclid=IwAR2-dKWLwTiGVh9mq2VlZNyTcrdPi7b2gSSNTb6cxukXi_ZlW_liwwtljUU

Sánchez, C., & Lasagna, M. (2013). *Innovación pública: Un modelo de aportación de valor*. Santiago de Chile, Chile: RIL editores.

Saren, M. A. (1984). A classification and review of models of the intra-firm innovation process. *R&D Management*, *14*(1), 11–24. https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1984.tb00504.x

Sbdar, C., & Zelarayán de Escalada, L. (2013). El impacto de la gestión en el servicio de justicia. *Revista Derecho Público*, *Año II*(4), 293–303.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. ed). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.

Schiavo, N. (2021). Valoración de la prueba. *Litigación, derecho probatorio, instrucciones y veredicto*. Presentado en Ciclo de encuentros sonbre género y raza en el juicio por

jurados, virtual - organiza Universidad del Este, La Plata. virtual - organiza Universidad del Este, La Plata.

Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional: Un compromiso reflexivo con la acción*. Buenos Aires: Paidós.

Schlemenson, A. (1998). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires: Paidós.

Schmookler, J. (1976). *Invention and economic growth*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneve: World Economic Forum.

Senge, P. (2012). *La quinta disciplina.* Buenos Aires: Ediciones Granica. Recuperado de https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4823889

Sepúlveda, C. (2020, noviembre 25). A 20 años de la Reforma Procesal Penal de Chile: Los logros y desafíos de un cambio judicial histórico | UAH | Universidad Acreditada. Recuperado el 16 de marzo de 2021, de Universidad Alberto Hurtado website: https://www.uahurtado.cl/a-20-anos-de-la-reforma-procesal-penal-de-chile-los-logros-y-desafios-de-un-cambio-judicial-historico/

Service, R. W. (2009). Book Review: Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. *Organizational Research Methods*, *12*(3), 614-617. https://doi.org/10.1177/1094428108324514

Shermer, M. (2015, enero 24). Inteligencia artificial: Pensemos en protopía, no en utopía o distopía. Recuperado el 16 de agosto de 2020, de Tercera Cultura. Para el debate público website: http://www.terceracultura.net/tc/inteligencia-artificial-pensemos-en-protopia-no-en-utopia-o-distopia/

Sibony, O. (2020). *You're about to make a terrible mistake! How biases distort decision-making—And what you can do to fight them*. New York: Little, Brown Spark.

Silberg, J., & Manyika, J. (2019, junio). Notes from the AI frontier: Tacking bias in AI (and in humans). *McKinsey Global Institute*, 1–7.

Silva, R. (2020). *La Presidenta de la Corte Suprema de Justicia de Tucumán inició formalmente el año judicial [fotografía]*. Recuperado de (https://magistradostucuman.org.ar/2020/02/la-presidenta-de-la-corte-suprema-de-justicia-de-tucuman-inicio-formalmente-el-ano-judicial-2020/

Simone, V. (2005). *Desarrollo, neoliberalismo y reformas judiciales en Latinoamérica. Un estudio sobre Argentina y Perú.* Programa Regional de Becas CLACSO 2005: Informe final del concurso: ALCA, procesos de dominación y alternativas de integración regional. Recuperado de http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/becas/2005/alcajov/simone.pdf

Sistema Nacional de Estadísticas sobre Ejecución de Pena. (2017). *Informe SNEEP 2017* (Institucional Núm. 2017). Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Secretaría de Justicia. Subsecretaría de Política Criminal. Recuperado de Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Secretaría de Justicia. Subsecretaría de Política Criminal. website: https://www.argentina.gob.ar/justicia/politicacriminal/estadisticas/sneep/2017

Slavin, B. (2020). The cybernetics of society, ecology and governance [sesión de conferencia]. *WOSC 2020 online event 16th to 17th of September 2020 Programme and Video presentations*. Presentado en WOSC 2020, Moscow - virtual. Moscow - virtual.

Sondergaard, K., & Manterola, J., Ignacio. (2020, abril 22). El proceso electrónico en la pandemia del COVID-19: Entre Acordadas y Acuerdos de los máximos tribunales. Recuperado el 15 de agosto de 2020, de SAIJ website: http://www.saij.gob.ar/karen-galilea-sondergaard-proceso-electronico-pandemia-covid-19-entre-acordadas-acuerdos-maximos-tribunales-dacf200071-2020-04-22/123456789-0abc-defg1700-02fcanirtcod?&o=11&f=Total%7CFecha/2020/04%7CEstado%20de%20Vigencia%5B5%2C1%5D%7CTema%5B5%2C1%5D%7COrganismo%5B5%2C1%5D%7CAutor%5B5%2C1%5D%7CJurisdicci%F3n%5B5%2C1%5D%7CTribunal%5B5%2C1%5D%7CPubli

caci%F3n%5B5%2C1%5D%7CColecci%F3n%20tem%E1tica%5B5%2C1%5D%7CTipo%20de%20Documento/Doctrina&t=13

Souto, C. (1986). La ficción de la autosuficiencia en los saberes jurídicos fundamentales. *Doxa. Cuadernos de Filosofía del Derecho*, (3), 149-156. https://doi.org/10.14198/DOXA1986.3.11

Spencer-Brown, G. (1994). *Laws of Form* (Repr., limited ed). Portland, Or: Cognizer Co.

Spicer, D. (2000). *Mental models, cognitive style, and organizational learning: The development of shared understanding in organisations* (Doctoral dissertation, University of Plymouth Business School). University of Plymouth Business School. Recuperado de https://pearl.plymouth.ac.uk/bitstream/handle/10026.1/363/2000SpicerEthosPhD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Spoltore vs. Argentina. , Serie C nº 404 (Corte IDH el 9 de junio de 2020).

Stagl, S. (2007). Theoretical foundations of learning processes for sustainable development. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology - INT J SUSTAIN DEV WORLD ECOL*, *14*(1), 52-62. https://doi.org/10.1080/13504500709469707

Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos* (2nd ed.). Madrid: Morata.

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (E. Zimmerman, Trad.). Medellín: Universidad de Antioquía.

Szeto, E. (2000). Innovation capacity: Working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network. *The TQM Magazine*, *12*(2), 149-158. https://doi.org/10.1108/09544780010318415

Takey, S. M., & Carvalho, M. M. (2016). Fuzzy front end of systemic innovations: A conceptual framework based on a systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, *111*, 97-109. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.06.011

Tanco, C., Flores Dutrus, A., & Adaro, M. (2018, octubre). *La tecnología al servicio de la Justicia Civil Moderna.* Presentado en En G. Cosentino, Encuentro Nacional de la Justicia Civl en

la Argentina: oralidad y gestión, Mendoza. Mendoza.

Tarricone, M. (2020, agosto 7). Reforma judicial: ¿qué implican las acordadas de los tribunales y cuáles son las críticas al proyecto oficial? *Chequeado*. Recuperado de https://chequeado.com/el-explicador/reforma-judicial-que-implican-las-acordadas-de-los-tribunales-y-cuales-son-las-criticas-al-proyecto-oficial/

Tasmin, R., & Rusuli, M. S. C. (2010). Applicability of Socio-Technical Model (STM) in Working System of Modern Organizations. *Journal of Techno Social*, *2*(2). Recuperado de https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/JTS/article/view/323

Tasmin, R., & Woods, P. (2007). Relationship between corporate knowledge management and the firm's innovation capability. *International Journal of Services Technology and Management*. (world). Recuperado de https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJSTM.2007.012219

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

The technolawgist. (2019, diciembre 13). China, el monstruo mundial en inteligencia artificial que utiliza cientos de jueces robot. Recuperado el 23 de febrero de 2021, de The Technolawgist website: https://www.thetechnolawgist.com/2019/12/13/china-el-monstruo-mundial-en-inteligencia-artificial-que-utiliza-cientos-de-jueces-robot/

Thelen. (2002). How institutions evolve: Insights from Comparative-historical analysis. En *Comparative historical analysis in the social sciences* (pp. 91–107). New York: Cambridge University Press.

Thom, R. (1975). *Structural Stability And Morphogenesis. An Outline of a General Theory of Models* (First English Edition. Originally published in 1972.). Massachusetts: W. A. Benjamin, Inc.

Toffler, A. (1984). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza & Janes S.A.

Tornatzky, L. G. & National Science Foundation (U.S.). (1983). *The Process of technological innovation: Reviewing the literature*. Washington, D.C.: National Science Foundation. Recuperado de https://catalog.hathitrust.org/Record/005319885

Torres Kirmser, J. R., & Benítez Riera, L. M. (2014). *El Poder Judicial avances y modernizacion en la gestión judicial. Desde la perspectiva de los compromisos internacionales.* (1ra ed.). Corte Suprema de Justicia de la República de Paraguay.

Totterdell, P., Leach, D., Birdi, K., Clegg, C., & Wall, T. (2002). AN INVESTIGATION OF THE CONTENTS AND CONSEQUENCES OF MAJOR ORGANIZATIONAL INNOVATIONS. *International Journal of Innovation Management*, *06*(04), 343–368. https://doi.org/10.1142/S1363919602000641

Toyota Motor Company International Public Affairs Division, Operations Management consulting division (Ed.). (1996). *Toyota Production System*. Japan: Toyota Motor Company International Public Affairs Division, Operations Management consulting division.

Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review*, *28*(3), 74–92. https://doi.org/10.2307/41165203

Uccello de Melino, M. C. (2017). Modelos de decretos judiciales. En *Nueva gestión judicial. Tecnología y oralidad civil. El caso de San Luis* (1ra edición, pp. 45–48). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: SAIJ.

Unión Europea. (2016, junio 16). Diga lo que piensa sobre las políticas de la UE [Text]. Recuperado el 23 de febrero de 2021, de Unión Europea website: https://europa.eu/european-union/law/have-your-say_es

Universidad Austral. Derecho. (s/f). LIP | Lab de Innovación Pública | Facultad de Derecho—Universidad Austral. Recuperado el 5 de enero de 2021, de Universidad Austral website: https://www.austral.edu.ar/derecho/institucional/lip/

Uría, O. E. (2017). Prólogo. En *Nueva gestión judicial. Tecnología y oralidad civil. El caso de San Luis* (1ra edición, pp. 3–5). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: SAIJ. Recuperado de

http://www.saij.gob.ar/docs-f/ediciones/libros/Tecnologia_oralidad_civil.pdf

Urrutia Laubreaux vs. Chile. , seriec_409_esp (Corte IDH de Agosto de de 2020).

UTyDI, Suprema Corte de Justicia de Mendoza. (2014). Vivimos un proceso de cambio... Por qué y para qué tomamos la decisión [Institucional]. Recuperado el 12 de octubre de 2020, de Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional website: http://179.0.130.20/novedades/utydi/boletines/2014_01.php

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, *34*(1), 46–67. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001

Vasilachis de Gialdino, I. (Ed.). (2006). *Estrategias de investigación cualitativa* (1. ed). Barcelona: Gedisa Ed.

Vázquez, C. (2020). El diseño normativo de las pruebas periciales, a propósito del razonamiento inferencial de los expertos y la comprensión judicial. *Discusiones*, *24*(1), 29–60. https://doi.org/10.52292/j.dsc.2020.2204

Vázquez Rojas, M. del C. (2014). *La prueba pericial. Entre la deferencia y la educación* (Doctoral dissertation, Universitat de Girona). Universitat de Girona, Girona. Recuperado de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284763/tmcvr.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Velicogna, M. (2007). Justice systems and ICT. What can be learned from Europe? *Utrecht Law Review*, *3*(1), 129–147. https://doi.org/10.18352/ulr.41

Vigo, R. L. (2010). Del estado de derecho legal al estado de derecho constitucional. *Revista Auctoritas Predentium*, *4*, 5–16.

Vigo, R. L. (2012). De la interpretación de la ley a la argumentación desde la constitución. *Díkaion. Año 26*, *1*(21), 187–227.

von Foerster, H. (2003). Cybernetics of Cybernetics. En H. von Foerster (Ed.), *Understanding Understanding: Essays on Cybernetics and Cognition* (pp. 283–286). New York, NY: Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-21722-3_13

Walsh, M. E. (1965). *Hecho a mano* (1st ed.). Buenos Aires: Luis Fariña.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational

innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, *7*(4), 303–313. https://doi.org/10.1108/14601060410565056

Wartnotte, D. (1937). Bureaucratic et Functionnarisme. *Revue de l'Institut de Sociologie*, *XVII*, 245.

Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, *7*(2), 225–246. https://doi.org/10.1177/135050840072002

Werner, M. (2017, diciembre 29). "Van a seguir existiendo los abogados, pero no se sabe cómo. Recuperado el 21 de marzo de 2021, de Diario Judicial website: http://www.diariojudicial.com/nota/79710

Wiener, N. (2007). *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine* (2. ed., reprint). Cambridge, MA, USA: MIT Press.

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.

Zapata, J. P., & Ramírez, J. A. C. (2007). *Barreras para el aprendizaje organizacional*. 28.

Zeeman, E. C. (1983). Bifurcation and catastrophe theory. *Summer School on Dynamical Systems*, 34. Triestre, Italy: International Atomic Energy Agency. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Recuperado de https://indico.ictp.it/event/a0211/session/4/contribution/4/material/0/0.pdf

12 Lecturas complementarias

Barrera, L. (2012). *La Corte Suprema en escena: Una etnografía del mundo judicial* (1. ed). Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Baxter, D. (2011). *Innovation in justice: New delivery models and better outcomes*. UK: Cranfield School of Management. Recuperado de https://www.academia.edu/1155174/Innovation_in_justice_New_delivery_models_and_better_outcomes

CEJA (2018). Índice de servicios judiciales en línea. Disponible en https://biblioteca.cejamericas.org/handle/2015/5612

Cortese, H. E. (2007). *Coaching & Aprendizaje Organizacional. Mitos y realidades de una época (Argentina: 1994-2005)*. Buenos Aires: Temas®. Casa.

DNP Banco Mundial (2017). *Índice de Acceso Efectivo a la Justicia. Midiendo el acceso a la justicia desde el punto de vista del ciudadano*. disponible en https://www.arcgis.com/apps/Cascade/index.html?appid=b92a7ab2fe6f4a06a6aec88581d6873e

Gradišek, A., Bernik Bogataj, B., Strban, G., Pensa, I., Sladič, J., Zupančič Čokert, L., … World Justice Project. (2020). *The World Justice Project (WJP) Rule of Law Index® 2020 Insights*. Washington, D.C.: The World Justice Project.

HiiL (2021). *Proyectos*. Disponible en https://www.hiil.org/projects/

Kafka, F. (2014). *El proceso*. Quito, Ecuador: Consejo de la Judicatura.

Li, C., & Villegas Silva, F. (2014). *Liderazgo abierto: De qué modo la tecnología social puede transformar su manera de liderar*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Méjico evalúa (2020). Las buenas prácticas digitales: La digitalización una oportunidad para ampliar el acceso a la justicia. Disponible en https://www.mexicoevalua.org/mexicoevalua/wp-content/uploads/2020/10/guia-buenas-practicasfinal7oct.pdf

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. (2018). *Nuevos procesos civiles. Justicia Civil en Justicia 2020 (H. Chayer & M. A. Garsco, Eds.).* 1a ed. Buenos Aires: Eudeba.

Rallis, S. F., & Rossman, G. B. (2012). *The research journey: Introduction to inquiry*. New York, NY: The Guilford Press.

VSMod.org software

13 Apéndice

13.1 Apéndice A - Marco metodológico – Protocolos y detalles

Tabla 22. Protocolo de entrevistas en profundidad semi-estructuradas

Pasos de la entrevista	Puntos principales	Notas principales
1. Presentación del entrevistador y el entrevistado	Sara Castiglioni forma parte de mi investigación para mi tesis de doctorado. Si está de acuerdo, esta entrevista será grabada. (Por favor de su consentimiento). Nota: si no dan consentimiento mostrar que no se está grabando y que solo se tomarán notas.	Nombre y apellido del entrevistado. Lugar donde trabaja. Cantidad de años en el puesto. Cargo, jerarquía y materia. Fecha y hora de entrevista. Lugar de entrevista.
2. Agradecimiento	Muchas gracias por su participación e interés en colaborar.	No aplica.
3. Confidencialidad	Todo lo que se diga en esta entrevista va a ser utilizado con uso exclusivo en la tesis y los nombres van a ser resguardados por confidencialidad. Si usted está de acuerdo, y me lo expresa, esta entrevista será grabada.	Registrar consentimiento expreso del entrevistado tanto para participar como para ser grabado.
4. Preguntas guía	¿Cuál fue el proyecto más innovador en el que participó? ¿Etapas y logros? ¿Todas las partes interesadas definidas se acoplaron al proyecto? ¿Encontró resistencia en alguna etapa y de qué tipo? ¿Existe alguna persona que usted referiría para ser entrevistada? ¿Se considera innovador? ¿Qué características tiene su equipo que no tienen otros?	Registrar las palabras claves y cuestiones llamativas. Registrar datos técnicos que resulten útiles en las futuras búsquedas. Por ejemplo: Está en la Acordada #.
5. Finalización	Muchas gracias por su participación. Si durante la transcripción de la entrevista o en el transcurso de la investigación tuviera alguna duda que no se puedo salvar durante esta entrevista, me estaré comunicando con usted. Cuando este trabajo se encuentre terminado y aprobado le haré llegar una copia de este. Nuevamente muchas gracias.	Algún dato de contacto que el entrevistado quiera compartir.

Tabla 26. Protocolo y ficha de observación participante utilizada

Identificación de la observación	Código # OPXn (T: Tucumán, M: Mendoza, S: San Luis, O: otras) y (n, es un número correlativo para cuando se realizan más de una observación en el mismo evento).
Fecha de realización:	Desde – hasta (dd/mm/aaaa)
Cargo de los participantes:	Cargo de tratarse de participante único, o descripción del grupo.
Jerarquía del evento:	Nacional, provincial, municipal, etc. O del fuero o instancia del que se trate.
Título:	Según se publicita el evento.
Notas en bruto:	Temas relevantes tratados.
Registro:	Descripción de actores, lugar, esquema del lugar, tránsitos y circulaciones relevantes, procesos sociales relevantes, imprevistos, reflexiones y comentarios. Fotos, audios, links a páginas relevantes.
Diario de la investigadora:	Notas personales.
Audios de entrevista	Se adjunta si/no. Si si *hiperlink* al archivo en crudo.
Transcripción de las entrevistas:	Se adjunta si/no. Si si *hiperlink* del archivo en crudo e *hiperlink* al archivo anonimizado.

Tabla 27. Observaciones participantes realizadas por la investigadora entre 2018 a 2021

Fecha de realización	Tipo de observación	Detalle
2020, 18 de junio	Asistente en clase (V)	Clase: Dr. Martino y Dr. Guiburg Maestría en Filosofía del Derecho. Derecho, UBA. Modalidad Virtual
2020, 21 de octubre	Asistente en reunión científica (V)	Taller «Herramientas para el análisis y visualizaciones de datos judiciales» en el marco del Programa de Estado de Derecho para América Latina, organizado por la Fundación Konrad Adenauer Stiftung y Juslab.
2020, 28 de octubre	Asistente en reunión científica (V)	Ciclo de Conferencias «Sistemas inteligentes y ética» organizado por el Dr. Martino, la Académica Nacional de Ciencias de Buenos Aires y Editoria Astrea. Disertante: Dr. Gianpaulo Maria Ruotolo ponencia «Judicial Independence Through Data-Driven Knowledge and Artificial Intelligence in an International and European Law Perspective».
2020, 1, 2 y 3 de septiembre.	Asistente en reunión científica (V)	XIII Jornadas de derecho judicial sobre «La justicia ante los desafíos del mundo digital. Experiencias y prospectivas». Coorganizadas por el Departamento de Derecho Judicial de la Facultad de Derecho de la Universidad Austral, la Editorial Thomson Reuters y la Escuela Judicial del Reino de España.
2020, 14 al 16 de julio.	Disertante en reunión científica (V)	*16th International Conference of Sociocybernetics. The pandemic era: Observations and Reflections from a Sociocybernetics Perspective*. Organizada por la *International Sociological Association RC51 on Sociocybernetics*. Online Conference
2020, 1, 7 y 14 de julio.	Asistente en reunión científica (V)	Congreso Virtual «Buenas Prácticas en los Poderes Judiciales». Organizada por la AMJA, JP-AAPD y Escuela Judicial del CAM Tucumán, online.

2020, 6 de abril.	Asistente en reunión científica (V)	Panel «Impacto de las Innovaciones en el Poder Judicial». Organizada por la Federación Argentina de la Magistratura y la función judicial, online. 1
2019, 8 al 11 de octubre.	Disertante en reunión científica	5tas Conversaciones del Extremo Sur. Universidad de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, Ushuaia. Trabajo presentado: Position paper «Los Objetivos para el Desarrollo Sostenible como Puntos de Apalancamiento».
2019, 7 de octubre.	Asistente en reunión científica	Jornada sobre la Reforma Procesal Civil. Organizada por el Colegio de Abogados de Lobos, la Municipalidad de Lobos y el Colegio de Abogados de La Plata. Teatro Italiano, Lobos.
2019, 25 de septiembre.	Asistente en reunión científica	Jornada Interdisciplinaria «IA hacia un nuevo paradigma en el sector público: Estado 4.0». Organizada por Ministerio Público Fiscal e IALAB, Facultad de Derecho, UBA, Buenos Aires.
2019, 6 de septiembre.	Asistente en reunión científica	Jornada «Oficina judicial común y oralidad efectiva». Organizada por Justicia 2020, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Buenos Aires.
2019, Junio	Disertante en reunión científica	63nd ISSS Meeting World Conference. Organizadas por la International Society for Systems Sciences. Corvallis, USA. Trabajo presentado: Innovativeness of the judiciary power. A case study using the viable system model (VMS).
2019, 7 de mayo de	Asistente en reunión científica	Semana de Acceso a la Justicia. Organiza Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. Universidad de Buenos Aires. Agenda Justicia 2030 y Desafíos de acceso a la justicia.
2018, 3 al 7 de diciembre.	Disertante en reunión doctoral	II Semana Doctoral Latinoamericana. Organiza la Facultad de Derecho. Universidad de Buenos Aires. Trabajo presentado: *working paper* "Innovación y capacidad de Innovación: conceptos y tipologías".
2018, 31 de octubre, 1 y 2 de noviembre	Asistente a reunión científica y visita a organismos.	Encuentro Nacional: Reforma de la Justicia Civil en Argentina. Oralidad y gestión. Organizan el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Suprema Corte de Justicia de Mendoza y la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ciudad de Mendoza.
2018, 16 al 18 de agosto.	Asistente a reunión científica	XI Jornadas de Derecho Judicial sobre "Derechos sociales: concepto, eficacia y problemas". Organiza la Facultad de Derecho. Universidad Austral. Buenos Aires.
2018, 16 de agosto.	Disertante en reunión científica	Jornadas de Calidad 2018: VII Encuentro sobre Responsabilidad Social – III Encuentro sobre Eficiencia Energética y Calidad. Organizan las carreras de Maestría y Especialización en Ingeniería en Calidad. Escuela de Educación de Posgrado de la UTN.BA. Buenos Aires.
2018, julio	Disertante en reunión científica	62nd ISSS Meeting World Conference. Organizadas por la International Society for Systems Sciences. Corvallis, USA. Trabajo presentado: Technological Surveillance Competences for entrepreneurs: A key factor to boost the number of science-based startups.
2017, 22 al 23 de noviembre.	Asistente en reunión científica virtual	II Congreso Interactivo Virtual. Organizan la Maestría en Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Justicia. U.N.L.A. & E-Justicia Latinoamericana. Virtual.

2017, 1 de septiembre.	Asistente en reunión científica	IV Congreso Internacional Científico y Tecnológico de la provincial de Buenos Aires. Organiza la Comisión de Investigaciones Científicas. Universidad de Quilmes. Trabajo presentado: *Indicadores de Gestión en la función pública como disparadores de la mejora: caso Juzgado de Paz Letrado de Lobos*.
2017, julio.	Disertante en reunión científica	61st ISSS Meeting and World Conference. International Society for Systems Sciences. Viena, Austria. Trabajo presentado: *Applying system dynamics: Case Management implementation in an Argentinean Justice of Peace Court*.
2020, 13 de noviembre.	Disertante en reunión científica (V)	II Encuentro de Doctorandos de la Asociación Iberoamericana de Facultades de Derecho AIFED-Sui Iuris. Panel de Privacidad/Datos/Innovación. Organizado por Asociación Iberoamericana de Facultades de Derecho AIFED-Sui Iuris y la Escuela de Derecho de la Universidad Torcuato Di Tella. Virtual. Presentación: Capítulo de tesis: Capacidad de innovación: Facilitadores e inhibidores.
2020, 10 de septiembre.	Asistente en reunión científica (V)	Webinar «Diálogos actuales entre derecho y nuevas tecnologías (Tecnociencia, gobierno digital, TIC, redes sociales, inteligencia artificial, ciberseguridad)». Organizado por el Instituto de Investigaciones Jurídicas y Sociales Ambrosio L. Gioja, Facultad de Derecho, UBA.
2020, 20 de julio.	Participante en reunión científica (V)	Seminario sobre Sociología del Derecho, Instituto de Investigaciones Jurídicas y Sociales Ambrosio L. Gioja, Facultad de Derecho, UBA. Hipótesis para la sociología del Derecho próximo, impartido por el Dr. Vincenzo Ferrari.
2020, 14 al 16 de julio de 2020.	Disertante en reunión científica.	Proceedings of the 16th ISA_RC51 International Conference. Virtual. Presentación: Innovativeness of the judiciary power. The role of the pandemic as a game changer.
2020, 1, 8 y 15 de julio.	Asistente en reunión científica (V)	Congreso Virtual: Buenas prácticas en los Poderes Judiciales. Organizan AMJA, Escuela Judicial del Colegio de la Magistratura del Tucumán y Comisión de Jóvenes Procesalistas.
2020, 4 de junio.	Asistente en reunión científica (V)	Conferencia Virtual: Juicio Oral virtual. En el marco del Programa de extensión sobre juicio por jurados y litigación de la Universidad del Este, La Plata.
2020, 3 de junio.	Asistente en reunión científica (V)	Primer Encuentro Nacional de Sistemas Judiciales. Los Poderes Judiciales en el contexto de la pandemia de COVID-19. Organizado por la Federación Argentina de Magistrados y Función Judicial (FAM).
2020, 19 de mayo.	Asistente en reunión científica (V)	Conferencia Virtual: Audiencia remota en el proceso penal. En el marco del Programa de extensión sobre juicio por jurados y litigación de la Universidad del Este, La Plata.
2019, 6 y 7 de noviembre.	Impartidor de taller.	Taller de formación en el Componente 2 del PNC, para aspirantes al Premio Nacional a la Calidad del Poder Judicial. Organizan la Oficina de Gestión Judicial de Tucumán y el Ministerio de Modernización Nacional. Salón de Actos de la Corte. San Miguel de Tucumán. 6 y 7 de noviembre de 2019. Presentación: Taller Acordada Nº 1250/2019.
2019, 4 de noviembre	Impartidor de taller.	Taller Introductorio para aspirantes al Premio Nacional a la Calidad. Organizan la Oficina de Gestión Judicial de Tucumán y el Ministerio de Modernización Nacional. Salón de Actos de la Corte. San Miguel de Tucumán. 4 de noviembre de 2019. Presentación: Taller Acordada Nº 1250/2019.

2019, 2 de agosto.	Impartidor de taller.	Taller de Perfeccionamiento. Organiza la Oficina de Gestión Judicial de Tucumán. Salón de Actos de la Corte. San Miguel de Tucumán. Presentación: Taller para el Diseño del Manual de Procedimientos y Funciones de Unidades no Jurisdiccionales. Acordada Nº 129/2019.
2019, 30 de julio al 2 de agosto.	Impartidor de taller.	Taller de Perfeccionamiento. Organiza la Oficina de Gestión Judicial de Tucumán. Salón de Actos de la Corte. San Miguel de Tucumán. Presentación: Taller de Perfeccionamiento en la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad del Poder Judicial de Tucumán (NGCPJT). Acordada Nº 129/2019.
2019, 28 de junio.	Impartidor de taller.	Taller. Organiza 63rd ISSS Meeting and World Conference. International Society for Systems Sciences. Corvallis, USA. Presentación: Workshop: Innovation and Optimization: Effective Paper Presentations.
2019, 9 de mayo.	Impartidor del taller.	Taller Gestión de Calidad en los Procesos Judiciales. Organiza Instituto de Estudios Judiciales del Departamento de La Matanza. Colegio de Martilleros y Corredores Públicos de La Matanza. 9 de mayo de 2019. Presentación: Gestión de Calidad en los procesos judiciales 2019.
2019, 22 de marzo de 2019	Impartidor del taller.	I Taller de Perfeccionamiento. Organiza la Oficina de Gestión Judicial de Tucumán. Salón de Actos de la Corte. San Miguel de Tucumán. 22 de marzo de 2019. Presentación: Taller de Indicadores del SGC. Acordada Nº 231/2019.
2018, 21 de noviembre.	Disertante en reunión científica.	II Jornada de Calidad 2018. Mes Internacional de la Calidad. Organizan la Carrera de Especialización y Maestría en Ingeniería en Calidad. Escuela de Posgrado UTN.BA. 21 de noviembre de 2018. Presentación: Aprendizajes de la aplicación de la óptica de Calidad a la Administración de Justicia.

Nota: Debido a la pandemia por SARs-COV-2 todas las actividades que se realizaron durante 2020 fueron en formato virtual por lo que se encuentran indicadas en el cuadro como (V).

Tabla 28. Trabajos presentados en reuniones científicas y revistas con referato.

Fecha	Lugar de presentación	Detalle
2020	Revista con referato	Castiglioni, S. N. (2020). Pandemia y Poderes Judiciales. Un punto de apalancamiento histórico en la incorporación de tecnologías. *Revista Electrónica Instituto de Investigaciones Jurídicas y Sociales A. L. Gioja*, *0*(25), 24-40.
2020	Reunión científica	Castiglioni S., (2020). Capacidad de innovación: Facilitadores e inhibidores. Panel de Privacidad/Datos/Innovación. II Encuentro de Doctorandos de la Asociación Iberoamericana de Facultades de Derecho AIFED-Sui Iuris. Virtual 2020.
2020	Reunión científica	Castiglioni, S., (2020). Innovativeness of the judiciary power. The role of the pandemic as a game changer. Proceedings of the 16th ISA_RC51 International Conference. Virtual, 2020. Recuperado de https://sociocybernetics.org
2019	Reunión científica	Castiglioni, S., (2019). Innovativeness of the judiciary power. A case study using the viable system model (VMS). Proceedings of the 63rd Annual Meeting of the ISSS at Corvallis, USA, 2019.
2018	Reunión científica	Castiglioni, S., Adam, C. (2018). Technological Surveillance Competences for entrepreneurs: A key factor to boost the number of

		science-based startups. ISSS Journals - 62nd Conference, 1 (1), recuperado de http://journals.isss.org/index.php/proceedings62nd/article/view/3470
2018	Reunión científica	Laszlo, A., Rowland, R., Serpiello, N., Luksha, P., Karabeg, D., Castiglioni, S., Zambon, R., Weiss, G. Curriculum design and innovation in field-based learning: lessons from the doctoral program in leadership and systemic innovation in Argentina. Presented at *12th International Technology, Education and Development Conference Valencia, Spain, March 2018.*
2017	Reunión científica	Castiglioni, S. *Indicadores de Gestión en la función pública como disparadores de la mejora: caso Juzgado de Paz Letrado de Lobos*. Cuarto Congreso Internacional Científico y Tecnológico de la Provincia de Buenos Aires, que se realizara el 1ro de septiembre de 2017 en la Universidad de Quilmes.
2017	Reunión científica	Castiglioni, S. *Applying system dynamics: Case Management implementation in an Argentinean Justice of Peace Court*. Proceedings 61st ISSS Meeting and World Conference, Vienna, Austria, pp. 66, July 2017
2017	Reunión científica	Della Schiava, L. con colaboración de Castiglioni, S. Buena Práctica "La gestión del caso en la Justicia de Paz". Presentado en junio 2017, Aprobado en mayo 2018 por la Subsecretaria de Control de Gestión de la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires.

Nota: ídem tabla anterior.

13.2 Apéndice B - Glosario

El siguiente glosario de definiciones se considera central para la cibernética y para sistemas. Los conceptos fueron tomados de los 22 principios de gerenciamiento y cibernética (Clemson & Leonard, 1984). Por cuestiones de traducción existen algunos cambios menores que fueron introducidos por el autor.

Adaptación: Mejorar el ajuste entre el sistema y su entorno. El proceso depende de la retroalimentación para conocer que alteraciones funcionan mejor bajo ciertas condiciones de entorno dadas.

Autonomía: principio mediante el cual un sistema es capaz de actuar como un agente libre o independiente, sin restricciones puestas por un sistema de nivel superior, control sobre sí mismo.

Auto organización [*Self-Organization*]:
Un Sistema se puede decir auto organizado si puede alterar sus estructuras internas para

incrementar su nivel de adaptación. Un sistema auto organizado se puede mover más allá de la auto regulación para alterar sus bucles de retroalimentación e información sensorial. Si su entorno cambia, el sistema auto organizado también debe cambiar para permanecer adaptativo.

Crisis organizacional: situación o proceso por el cual la continuidad de una entidad estructurada de actores con la intención de lograr la meta que vale la pena es incierta y amenazada y, al menos, una de las partes interesadas de esta entidad experimenta este hecho como indeseable y, por lo tanto, se deben tomar decisiones que aseguren la continuidad.

Entropía: una medida del desorden o del decaimiento del orden. En cibernética la información se refiere a la cantidad de datos con sentido contextual que afectan el grado de orden en un sistema. En consecuencia, la entropía y la información son vistas como conceptos opuestos siendo la segunda definida como negentropía (o entropía negativa). Un sistema mantiene el orden a través de la adición de información. Una organización requiere nuevas infusiones de esfuerzo para mantener su viabilidad y contrarrestar su tendencia a degradarse (no tener capacidad para autoregularse).

Estabilidad [*Stability*]: Los sistemas que exhiben estabilidad están en un estado de balance o equilibrio en el cual un punto representa un valor mesurable de un aspecto de este sistema cuando este permanece en reposo o se mueve dentro de ciertos parámetros. Las variables esenciales son aquellas que deben permanecer estables para asegurar la supervivencia y mantener la identidad del sistema, los sistemas complejos tienen una gran cantidad de variables esenciales. Los sistemas que son capaces de regresar al estado de equilibrio luego de las experimentar las perturbaciones que fueron anticipadas por sus diseñadores se llaman ultra estables.

Ley de variedad requerida [*Law of Requisite Variety*]: Un regulador de un sistema solamente puede regular si su variedad (es decir, la capacidad para responder a cambios en el comportamiento del sistema vis-a-vis un criterio de desempeño) es igual (o mayor) a la variedad generada por lo que se quiere regular (es decir, la cantidad de comportamientos distintos que puede exhibir). En gerenciamiento o regulación, el objetivo de la amplificación es por lo general incrementar la variedad de gerenciamiento (vista como la capacidad de manejar la complejidad generada por las operaciones bajo su control). La atenuación, por otro lado, es empleada para prevenir que la situación que se quiere gerenciar sobrepase la capacidad del gerente de hacerle frente. Las variedades deberían estar balanceadas.

Relación de permeabilidad: La apertura no es total porque, si así fuera, la organización dejaría de existir por la indiferenciación a la que llevaría la desaparición progresiva de los límites.

Viabilidad [*Viability*]: La viabilidad es la habilidad de mantener existencia separada. Los sistemas viables tienen la habilidad de generar respuesta a un estímulo que no fue incluido en la lista anticipada de estímulos cuando el sistema fue diseñado [*ultrastability*]. Estos pueden aprender a través de la experiencia repetida que es la respuesta óptima al estímulo. Los sistemas viables crecen. Se renuevan a sí mismos por auto reproducción. Son robustos contra roturas internas o errores. Sobre todo, estos se adaptan continuamente a los cambios del entorno, y por estos medios sobrevive con bastante probabilidad en condiciones que no han sido enteramente previstas por los diseñadores. Los sistemas viables no son inmortales. Los cambios que superen la capacidad de rebote del sistema (p. ej. velocidad, duración, extensión, calidad) podrían destruirlo.

Variedad [*Variety*]: es el número total de estados posibles del sistema, y de elementos del sistema. Es una medida de la complejidad de un sistema. Variedad es una medida peculiarmente útil, ya que, como medida de la complejidad, especifica directamente la cantidad de regulación requerida para un sistema dado.

13.3 Apéndice C – Fuentes de saberes de los Poderes Judiciales

Hallazgos referidos con las fuentes de saberes a las que recurren los miembros de los Poderes Judiciales divididos en: fuentes no formales de saberes, fuentes informales de saberes y fuentes formales de saberes.

13.3.1 Fuentes no formales de saberes

Los procesos de educación-aprendizaje no formal son intencionados y planificados, pero se dan fuera del ámbito de la escolaridad obligatoria. Un ejemplo de educación no formal son los cursos de formación de adultos. Se podría decir que, a diferencia de los procesos de aprendizaje-enseñanza formales, lo no formal es un proceso organizado, pero no totalmente institucionalizado debido a que tienen lugar en un contexto extraescolar. Se lo considera una educación complementaria, opcional, flexible y, extrañamente obligatoria. Están dentro de esta categoría la educación de adultos. Todos los entrevistados han hecho referencia a las posibilidades que le brindan los organismos a los que pertenecen de formarse utilizando recursos diversos. Por ejemplo, en la voz de uno de los entrevistados mencionó: «Colegio de abogados como un lugar de aprendizaje, el juez venía y capacitaba siempre» (e.28). Dentro de los lugares para aprender mencionaron los Colegios de Abogados, FAM, Cursos que brinda la Corte a través

de sus centros de formación, participación en Congresos como expositores o como asistentes, participación en Encuentros Nacionales.

13.3.2 Fuentes informales de saberes

Los procesos de aprendizaje-enseñanza informales son aquellos que se ofrecen de forma casual, sin planificación, en la cotidianidad del día a día en ámbitos educativos no formales. No es un proceso que aparezca en el ámbito curricular. En general, se da en lugares del ámbito cotidiano, del profesional y de las relaciones sociales. Este es uno de los procesos para adquirir conocimiento por excelencia. Es conocido como *learn on the job y* aprender haciendo. Es proceso de enseñanza-aprendizaje entre pares (Becker, 2011). En el ámbito de los Poderes Judiciales este tipo de trabajo se aprende desde «pinche» ad honorem o atendiendo la mesa de entrada (Delgado, 2018, p. 11) y durante toda la carrera judicial que incluye a todas las jerarquías.

Las experiencias de trabajo anteriores marcan de manera sustancial la manera de aprender de las personas, varios remarcaron que sus formas actuales se ven influenciadas por los jueces o secretarios con los que tuvieron la posibilidad de trabajar (e. 6, e. 28, e.7) y otros empleados y funcionarios que les marcaron el camino. Por otro lado, remarcan que haber «trabajado del otro lado del mostrador o de la barandilla», como abogados ya sea en el ámbito público o privado, o con otra especialidad, o como defensores les brinda una mirada más amplia que posibilita la entrada de ideas novedosas (e. 28, e, 32, e.10). En contrapunto, varios entrevistaron mencionaron las barreras «acá lo hacemos de esta manera» y «siempre lo hicimos así», y se asume que esta es la manera correcta, por lo tanto, se hace así, sin cuestionar el por qué (e.6, e.10, e.11, e.26, e.27, e.31 y e.32).

Como ya se hizo mención los procesos de enseñanza-aprendizaje en general se dan de manera grupal, y es que aparecen en escena las comunidades de práctica como aportadores de saberes. Las comunidades de práctica según Wenger y Snyder (2000) son grupos de personas unidos de manera informal por la experiencia compartida y de pasión en torno a una empresa conjunta. Los participantes comparten sus experiencias y conocimiento de manera libre y de maneras creativas que fomentan nuevas aproximaciones a los problemas. Estas comunidades pueden impulsar la innovación, generar nuevas líneas de negocio, resolver problemas, promover la propagación de las mejores prácticas, desarrollar las habilidades profesionales de sus miembros y ayudar a las organizaciones a reclutar y retener el talento. Las personas que gestionan de manera exitosa traen a la gente junta, proveen infraestructura en las cuales estas comunidades puedan florecer y miden el valor de estas comunidades en términos no convencionales.

Las comunidades de práctica, los grupos formales de trabajo, los equipos y las redes informales son útiles de maneras complementarias. A continuación, se muestra un resumen de sus principales características de cada una de ellas.

Tabla 29. Comparación entre las principales redes de pares

Tipo de red vs. atributos	Ejemplos del Poder Judicial	¿Cuál es el propósito?	¿Quiénes pertenecen?	¿Qué lo mantiene unido?	¿Por cuánto tiempo perdura?
Comunidad de práctica	FAM, AMJA, Colegios de Abogados, Jóvenes Procesalistas, Junta Federal de Cortes.	El desarrollo de las capacidades de sus miembros para construir e intercambiar conocimiento	Miembros que se eligen a si mismos	Pasión, compromiso e identificación con el grupo y sus experiencias	Por el tiempo como se mantenga el interés en el grupo
Grupo de trabajo formal	Dirección de Informática	Entregar un producto o servicio	Todas las personas que reportan al mismo gerente de grupo	Requerimientos laborales y metas comunes	Hasta la próxima reorganización
Equipo de proyecto	Equipo para el Proyecto «Reforma Penal»	Lograr una tarea específica	Empleados asignados por un gerente senior	Los hitos y metas del proyecto	Hasta que el proyecto se haya completado
Red informal	Compañeros de facultad de posgrado	Recolectar y transmitir información del negocio	Amigos y conocidos de negocios	Necesidades mutuas	Hasta que las personas tengan una razón para mantenerse conectadas

Nota: basado en (Wenger, 2000). Redibujar y completar con ejemplos del PJ.

Algunos ejemplos de estas redes informales se aprecian en amistades que se formar luego de congresos, cursos y conferencias. Las personas con *mind-set* innovador se juntan con pares que tienen su mismo *mind-set*. Esta emergencia esta dando forma a la nueva frontera del conocimiento transdisciplinario.

Otra fuente de saberes, típicamente no relacionado con el expertise técnico es lo que se aprende por actividades recreativas tipo de hobbies y deportes. Esta fuente es una de las que trae aire fresco a las profesiones, algunos ejemplos de esto se evidencian en cursos extracurriculares de poesía y derecho o Manga y derecho, impartidos por la Facultad de Derecho

de la UBA.

13.3.3 Fuentes de formación formal

La formación formal es la que es intencionada, planificada y reglada. Es la que conocemos como enseñanza obligatoria, desde la educación infantil hasta el final de la educación universitaria. Es la educación controlada por el Estado, con diferentes grados de obligatoriedad según el sistema educativo de cada país. En el nivel que se está conversando, este tipo de fuente estará representada por los espacios de grado, de posgrado en todos sus niveles (dentro de la disciplina o fuera de la disciplina), acuerdos con universidades.

13.4 Apéndice D - Repositorio

13.4.1 Oralidad. Algunos antecedentes

El movimiento en pro de la oralidad no es nuevo en la República Argentina. La recomendaron la Primera y la Cuarta Conferencia Nacional de Abogados, reunidas en Buenos Aires en 1924 y en Tucumán en 1936; el Primer Congreso Nacional de Ciencias Procesales, reunido en Córdoba en 1939; el primer Congreso Argentino sobre la oralidad de los Juicios; la primera Conferencia de Abogados de Buenos Aires en 1943; Segundo congreso de Ciencias Procesales; reunido en Salta en 1948; el Congreso Nacional sobre unificación de la legislación procesal, realizado en Corrientes en 1962; el Congreso de Derecho Procesal de Mar del Plata 1965, donde se aprobaron las bases de una legislación procesal unificada, sobre el principio de la oralidad; y más cercanamente las Jornadas de Derecho Procesal realizadas en San Isidro, en Octubre de 1970, proclamaron la conveniencia de adoptar el sistema oral en materia civil y comercial.

No se debe mirar a la oralidad como un puro avance de la técnica procesal. Ello implica, ante todo un mejoramiento de la administración de justicia, entendiéndola como un medio de asegurar la paz entre los hombres, por medio del principio de inmediatez.

Cabe recordar que el proceso romano en sus inicios fue oral. Sin embargo, la influencia del sistema germánico llevó a su supresión, como consecuencia del carácter formal de la prueba, no dirigida a formar una convicción del juez, sino más bien a decidir un verdadero duelo entre las partes. El proceso romano canónico fue totalmente escrito, regulado por el sistema de pruebas legales. La historia de las instituciones procesales muestra como aun en la primera mitad del siglo XIX el proceso era considerado como un asunto exclusivo de las partes y el juez era el tercero alejado de la litis, que solo actuaba al final del proceso para resolverlo. El juez carecía de poder efectivo frente a la voluntad de las partes y se limitaba a verificar lo que estas hacían entre

si. Era la influencia del pandectismo[52], que hacia mirar a todo el derecho como derecho privado, como protección de los intereses individuales o de los derechos subjetivos, sin advertir la trascendencia social de la justicia y de los ingredientes de publicidad que la configuran.

Como recuerda el profesor Capelletti (Anónimo, 2017) en su libro «Proceso, ideologías y sociedad», el temor de que el juez entrando en la arena acabase por perder la imparcialidad era tan grande, que hasta las pruebas eran incorporadas frecuentemente en ausencia del juez, quien no tomaba conocimiento de ellas sino solo en forma indirecta a través de los protocolos o verbales escritos, redactados por un canciller u otros objetos destinados a ese fin. La escritura era casi considerada como un escudo del juez contra las tentaciones y los peligros de la imparcialidad. Esto en alguna medida separaba al juez del proceso. Tal era el sistema procesal imperante en Europa.

El siglo XIX marcó el comienzo de un cambio fundamental en las escrituras jurídicas. Tras el empuje de las bayonetas napoleónicas, se difundió la codificación por Europa. Y, por tanto, el derecho dejó de ser patrimonio de los juristas, según la escuela histórica, para serlo del Estado. Es entonces que nace el Derecho Público y se afianza la idea de la intervención del Estado en los asuntos que antes competían puramente al dominio privado. Comienza a buscarse el equilibrio entre el interés individual y el interés público.

En 1816 el Cardenal Ángelo Mario descubre en Verona las institutas de Gallo, de donde surgirá el modelo de un nuevo proceso de base oralista. Un creciente nacionalismo de los distintos países europeos lleva a romper con la unidad representada por el proceso común vigente hasta entonces. Y es así como surge el Código de Procedimiento Civil de Hanover de 1850, el Código alemán de 1877 en vigor desde 1879 y el austriaco de 1895 en vigor desde 1898, todos los cuales cuentan como idea central con el principio de la oralidad.

La oralidad comienza a incorporarse con la publicitación del derecho y en particular con la publicitación del proceso, en el cual va configurándose como un elemento esencial y preponderante, la figura del juez.

El punto de vista del proceso cambia y pasa de las partes al juez. No en vano la relación del guardasellos sobre el Código de Procedimiento Civil italiano de 1942 declarara enfáticamente en su número 19: Mientras en Código de 1865 iniciaba su primer libro dedicado al proceso de conocimiento con las disposiciones generales relativas al ejercicio de la acción, el nuevo Código comienza por la jurisdicción y el juez. Esta variación en el orden sistemático es índice de un cambio de mentalidad.

El código anterior desarrollaba el problema desde el punto de vista del litigante, que pide

[52] La pandectística o pandectismo fue una doctrina jurídica europea posterior al humanismo jurídico y anterior a la codificación, que alcanzó su apogeo en Alemania en el siglo XIX.

justicia, el nuevo lo pone desde el punto de vista del juez que tiene que administrarla. La justicia concebida como un asunto de interés público, el aumento de los poderes del juez y una restricción de los poderes de las partes y el sistema de la oralidad como medio para instrumentar prácticamente esas ideas, constituyen los puntos centrales del vasto movimiento doctrinario y legislativo que se inició en Europa en el siglo pasado y que se intensifica en el presente.

Le siguen el código húngaro de 1911, el holandés de 1919, el noruego de 1927, el polaco de 1933, el yugoslavo de 1929, el suizo de 1947 y el sueco de 1948. Y en cambio la oralidad no se encuentra realizada en España, Francia e Italia, curiosamente los países más ligados a la tradición jurídica argentina.

13.4.2 Oralidad Civil y Comercial: Principios procesales orientadores y estructuras

Para la redacción del proyecto de Oralidad Civil Efectiva, que se cita a lo largo de este documento, y también para las Bases para la Reforma Procesal Civil y Comercial (Anónimo, 2017) se tuvieron en cuenta los siguientes principios procesales: la tutela efectiva y el debido proceso, la oralidad e inmediación, la dirección judicial del proceso y de la actividad judicial oficiosa, preventiva y protectoria, el principio de aportación y derecho de contradicción, la lealtad y buena fe procesal, prevención y abuso procesal, la economía, celeridad y concentración procesal, la transparencia y publicidad, la instrumentalidad y adaptabilidad de las formas procesales, la colaboración procesal, la preclusión procesal y la no exigibilidad de otra conducta.

Teniendo en cuenta que este proyecto tiene por objetivo simplificar al máximo las estructuras procesales por las cuales puedan tramitarse los reclamos civiles y comerciales, ha definido tres estructuras fundamentales para los procesos de conocimiento: el proceso ordinario por audiencias, el proceso monitorio y el proceso simplificado de justicia inmediata (justicia de proximidad o de causas de pequeño monto). Todo esto sin perjuicio de las estructuras especiales como p.ej. el proceso incidental, proceso cautelar y el proceso de ejecución.

13.4.3 Oralidad. Capacitaciones para el proyecto de Oralidad Civil Efectiva

Esta capacitación tiene en cuenta los aspectos técnicos de cómo conducir determinado tipo de audiencias siguiendo los lineamientos de la Corte. Está destinada a Jueces de Primera Instancia del fuero Civil, Comercial y de Minas y en los Civil y Comercial para poderes que no tienen Minas. Tiene por objetivos presentar los conceptos generales, distinguir las etapas en los procesos orales versus sus contrapartes en papel e incentivar a los asistentes a que comiencen a utilizar la metodología. La metodología de la capacitación es una exposición de casos de éxito con preguntas de los participantes al final. En este caso lo desconocido es la Oralidad Civil Efectiva y su forma de implementarlas en el propio

contexto.

13.4.4 Principios de formación judicial. Un modelo europeo

Antecedentes: El Comité Directivo, que se reunió en febrero y abril de 2016 en París y Berlín, decidió que los siguientes principios serían recomendados para su adopción por la Asamblea General de la REFJ (9-10 de junio de 2016, Ámsterdam) como declaración europea relativa a los principios básicos de la formación judicial.

Decisión: La Asamblea General aprobó por unanimidad los principios de formación judicial, reconociendo que esto se aplica a los Fiscales en la medida en que pertenecen al «*corprs judiciaire*» nacional.

Los principios de la formación judicial son los siguientes:

1. La formación judicial es una formación multidisciplinar y práctica, destinada fundamentalmente a la transmisión de técnicas y valores profesionales complementarios a la educación jurídica.
2. Todos los jueces y fiscales deben recibir una formación inicial antes de su nombramiento o en el mismo.
3. Todos los jueces y fiscales deben tener derecho a una formación continua y regular después de su nombramiento y durante toda su carrera, y es su responsabilidad llevarla a cabo. Todos los Estados miembros deben establecer sistemas que garanticen que los jueces y fiscales puedan ejercer este derecho y esta responsabilidad.
4. La formación forma parte de la vida laboral normal de un juez y un fiscal. Todos los jueces y fiscales deberían disponer de tiempo para realizar una formación como parte del horario normal de trabajo, a menos que excepcionalmente ponga en peligro el servicio de la justicia.
5. De acuerdo con los principios de independencia judicial, el diseño, contenido e impartición de la formación judicial corresponde exclusivamente a las instituciones nacionales encargadas de la formación judicial.
6. La capacitación debe ser impartida principalmente por jueces y fiscales que hayan sido previamente capacitados para este propósito.
7. Las técnicas educativas activas y modernas deben tener primacía en la formación judicial.
8. Los Estados miembros deberían proporcionar a las instituciones nacionales responsables de la formación judicial fondos y otros recursos suficientes para alcanzar sus fines y objetivos.
9. Las máximas autoridades judiciales deben apoyar la formación judicial.