

## **Argentina justa, pacífica e inclusiva - Justicia 2030**

### **Agenda de políticas públicas para el Eje Gestión**

#### **Introducción**

Ya hemos identificado en el Diagnóstico las problemáticas principales de la gestión judicial: resulta lenta, impidiendo la solución justa de los conflictos en un tiempo razonable para las partes; no existen estándares ni control de actuación de los tribunales que garanticen juicios simples, transparentes, eficaces y eficientes, según las necesidades de cada caso; y que los registros públicos generan trámites innecesarios, complejos, costosos y con dificultades para acceder a los datos registrados por el ciudadano.

En función de ello, la meta correspondiente del ODS 16 adoptada es la que supone que el sistema de justicia garantiza la convivencia con instituciones eficaces y transparentes, que rinden cuentas de sus acciones y resultados. En los indicadores propuestos, a saber la proporción de la población que se siente satisfecha con su última experiencia de los servicios públicos (indicador ODS 16.6.2); y de la proporción de sistemas de justicia que aplican control de gestión, se aspira a lograr en 2030 que haya:

- un 60% de los consultados, con una mirada positiva del sistema de justicia,
- 500 días corridos de tiempo promedio, entre el inicio y la resolución de las causas de conocimiento civiles,
- un 95% de los sistemas de justicia, que apliquen control de gestión,
- un 90% de percepción positiva de la atención recibida en los registros,

La visión de futuro en 2030, supone que los poderes judiciales, tanto el federal como los provinciales, tienen rediseñadas sus estructuras y procesos de trabajo con el usuario como centro, utilizando inteligencia artificial, oralidad efectiva, y el soporte electrónico de los asuntos. Asimismo, las bases de datos de los registros públicos son fácilmente accesibles en línea, sin que ello implique invasión a la privacidad del ciudadano.

Ahora bien, llegando a la etapa de consideración de las propuestas, las políticas públicas a corto, mediano y largo plazo en materia de gestión judicial y registral, deberían partir de ciertas condiciones que aporten coherencia y sentido estratégico al desarrollo del ciclo virtuoso del planeamiento, ejecución, evaluación, y corrección de las mismas, sin dejar de reconocer el esfuerzo acumulado por los operadores en los últimos años. Así, determinados estándares esperables que permitan una producción apropiada de resultados y decisiones que se enfoquen en el usuario poseen un valor agregado que posibilitaría un acercamiento ciudadano para con el sistema de justicia y de los registros.

#### **Agenda 2019 – Eje Gestión**

Las políticas públicas que se proponen para resolver las problemáticas diagnosticadas son:

1. **Gestión digital de los procesos judiciales.**
2. **Aplicación de automatización informática e inteligencia artificial para casos complejos.**
3. **Reingeniería de la oficina judicial.**
4. **Implementación de gestión de la calidad en el sistema de justicia.**
5. **Política de datos públicos y abiertos en materia registral.**
6. **Desburocratización de los trámites registrales en favor del ciudadano.**
7. **Comunicación electrónica efectiva entre el sistema Judicial y los Registros Nacionales:**
8. **Sistemas de inteligencia artificial y blockchain a fines de brindar seguridad informática registral:**

A continuación se detallan sus contenidos.

#### **1- Gestión digital de los procesos judiciales.**

Una política pública de adopción del legajo digital es necesaria para dotar a los sistemas de justicia de una modalidad de trabajo que garantice agilidad, disponibilidad y acceso a distancia, y ello con suficiente seguridad y privacidad de los registros y archivos, como transparencia en la utilización de los datos públicos, siempre con el objetivo central de satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano cuando accede por algún motivo, al propio accionar judicial. Por lo tanto, la introducción de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) en la justicia se justifica si están orientados en dirección a un nuevo paradigma de gestión y organización, y no con la intención meramente, de informatizar procesos de trabajo que ya se advierten sin sentido práctico. En tal aspecto, se ha sostenido puntualmente que *“Posiblemente la gran cuestión a resolver es que los sistemas informáticos estén al servicio de un nuevo modelo de gestión y organización, en lugar de informatizar procesos de trabajo obsoletos. Los sistemas informáticos deben ser sistemas de gestión de los procesos, donde se genere directamente la información y las comunicaciones a las partes. En modo alguno pueden ser sistemas de registro, donde haya que cargar información generada con otro procedimiento”*<sup>1</sup>.

Por ello es beneficioso que el expediente digital pase a ser el soporte de casos de tramitación oral, pero no que reemplace el expediente papel, sino reconfigurando completamente la gestión judicial. Así, con la gestión digital desaparece la necesidad de generar proveídos puramente burocráticos, o registrar las comunicaciones como actividad autónoma: son movimientos generados y automáticamente registrados en el sistema. Esto descarga notablemente de trabajo a los jueces y empleados, y agiliza por ende los procesos en cuestión.

---

<sup>1</sup> Garavano, Germán C., y Chayer, Héctor Mario, Agenda anotada para la justicia argentina 2020, 1ª ed., Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley, 2015, pág. 51.

Entonces así, una serie de situaciones que conllevan todo tipo de procesos, como ser edición de documentos, la firma electrónica digital de los actos procesales que así lo ameriten, calendarios de audiencias con la posibilidad de alertas para los involucrados, la notificación automatizada en el soporte de los dispositivos informáticos, publicación en la red de los actos, y por supuesto, registro videograbado de las audiencias, son ejemplos de lo referido. Cabe decir asimismo, que la adopción de la notificación electrónica por varios sistemas, genera una gran aceptación de los actores que intervienen en los asuntos, con el concurso necesario y beneficioso de los propios Colegios de Abogados correspondientes.

En tal sentido entonces, se debe poseer un soporte informático apropiado para el legajo electrónico de casos; hardware y software adecuados en todos los niveles y unidades operativas; y una eficaz capacitación de los operadores y profesionales involucrados. Son productos que impactarían en una reducción sensible del tiempo de tramitación de las causas, en una elevación tangible de la seguridad, la transparencia de los procesos, y definitivamente, aumentaría la satisfacción social en relación al servicio de justicia.

## **2- Aplicación de automatización informática e inteligencia artificial para casos complejos.**

Resulta necesaria la discriminación entre procesos típicos que pueden obtener cierta automatización (con el ahorro de tiempos y recursos, y un consecuente y apropiado "enfoque al usuario"; y los que necesitan del estudio, del calibre y de la determinación final del decisor porque aportarían un nuevo e innovador resultado. En este segundo tipo de casos, lo que se discute no podría resolverse por medio de un algoritmo, pero la inteligencia artificial aporta insumos para su tratamiento. Nuevas tecnologías, que implican en los hechos aportes complementarios a la visión humana con la denominada inteligencia artificial, son mecanismos automatizados que producen un apartamiento de los casos repetitivos, clásicos y previsibles y la gestión de los mismos, frente a otros procesos que por sus condiciones intrínsecas requieren de un análisis pormenorizado por cuanto se escapan del curso habitual y suponen un grado de novedad y complejidad que determinan la imperiosa necesidad del cerebro humano y de su pensamiento integral (en este caso, conocedor del derecho) para lograr el producto excepcional, el resultado pretendidamente justo.

Asimismo, la inteligencia artificial brinda herramientas para el mejor estudio de los procesos y permite ahorro de tiempos y recursos de todo tipo, en búsquedas, análisis de casos, etc. Así, cabe por ejemplo citar aquí la experiencia llevada a cabo en el Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con la iniciativa denominada "Prometea", en donde la tecnología presta sus mejores herramientas para la celeridad en la gestión: *"En el transcurso de 2017 hemos desarrollado el primer sistema de inteligencia artificial predictivo que además trabaja con un asistente de voz (tal como lo hace Siri de Apple) y permite realizar un dictamen jurídico de manera íntegra. El modelo predictivo es asombroso, inédito y reciente (...). El procedimiento es conducido íntegramente por la IA, de la siguiente manera: llega un expediente a dictaminar, que no ha sido analizado por ninguna persona. Se carga entonces el número de expediente a la inteligencia artificial Prometea, y en pocos segundos después pasa*

todo lo que se detalla a continuación. El sistema de IA busca la carátula en la página del Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad de Buenos Aires, lo asocia con otro número (vinculado a las actuaciones principales) y luego va a la página del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Juscaba). Busca y lee las sentencias de primera y segunda instancia, luego analiza más de 1.400 dictámenes (emitidos durante 2016 y 2017), para finalmente emitir la predicción. En concreto nos dice que detecta un modelo determinado para resolver el expediente y nos ofrece la posibilidad de completar algunos datos para imprimir o enviar a revisar el dictamen con base en ese modelo (esto mismo podría hacer, si se tratara de dictar una sentencia)<sup>2</sup>.

Se sostiene en tal sentido así, que la predicción conforme técnicas de inteligencia artificial trazables y auditables (sin reemplazar personas ni automatizando, sin un debido control humano de las decisiones judiciales); la clasificación y detección inteligente que se obtiene mediante técnicas de aprendizaje automático (*machine learning*) supervisado; la asistencia inteligente que implica la transmisión de conocimientos y procesos para el desarrollo de algoritmos que los simplifiquen, que los agilicen y que les reduzcan sus errores; la automatización desde algoritmos que conectan datos e información con documentos, son recursos disponibles que, basados en técnicas algorítmicas diversas, combinados transforman y licuan la burocracia digital. Se busca la complementariedad de la digitalización, y asimismo, la aplicación de Inteligencia Artificial y *Blockchain*, pensados de modo integral. Se reitera que los sistemas inteligentes complementan sistemas orales o cualquier forma de resolver el caso judicial, permitiendo además simplificar la dinámica y lógica de la mayoría de las resoluciones judiciales, sin distinción de simples o complejas. Ante una compleja, existe la posibilidad de predecir, pero lo cierto es que la detección inteligente o la asistencia inteligente se revelan claves para optimizar la labor judicial.

Conforme todo lo anterior, será necesario llevar adelante la adquisición de tecnología apropiada y una consecuente capacitación y sensibilización. Por lo tanto y bajo tales aspectos a tener en cuenta, es necesario poseer soporte informático para automatizar y gestionar casos análogos logrando una separación de aquellos con los que necesitan de un eventual estudio particular y poseer asimismo un hardware y software apropiado en todos los niveles y unidades operativas junto a una capacitación de los operadores. Todo esto, en definitiva, generaría naturalmente procesos de conocimiento desagregados por su carácter similar o particular, con automatización de los casos típicos, y asimismo mejoras sensibles en los casos complejos, implicando entonces y finalmente, la reducción del tiempo de la tramitación de las causas, la coherencia en la tarea de la judicatura frente a casos análogos y la elevación de la satisfacción social en relación al servicio de justicia.

### 3 - Reingeniería de la oficina judicial

---

<sup>2</sup> CORVALAN, Juan Gustavo, *La primera inteligencia artificial predictiva al servicio de la Justicia: Prometea*, en La Ley, 29/09/2017, 1. "... esta innovación que se da en el ámbito público implica un salto cualitativo en relación con la velocidad y la precisión en nuestra labor cotidiana para prestar un mejor servicio de justicia. Las pruebas que hemos realizado en más de 40 expedientes, nos muestran que Prometea es entre un 200% y un 288% más eficiente, según el modelo que se trate. Estas cifras, incluso, aumentarán mucho más cuando esté en pleno funcionamiento el modelo predictivo".

Es necesario desplegar efectivamente un proceso de reingeniería en la organización y de la gestión judicial, con el beneficio de la economía de escala que redundará en oficinas de gestión común, entre otros aspectos.

La oficina judicial debe ser planificada y diseñada conforme la función de los procesos de trabajo que ejecutan y enfocando las necesidades, requisitos y expectativas de la población que atienden y su carga de trabajo (tanto en tipología como en cantidad), y no en función del derecho sustantivo que aplican. Cada jurisdicción requiere de un dimensionamiento de los recursos y de un diseño de procesos de trabajo acorde y particular. Ello, resulta en la redefinición de los perfiles y de los roles de los involucrados en la faz meramente administrativa, ya que de la propia tarea jurisdiccional se ocupa exclusivamente el juez interviniente, distinguiendo esencialmente cada uno de ambos ámbitos.

Así, y como es descripto en tal sentido, *“... Claramente, no es posible seguir con la actual organización de juzgados unipersonales, se trata de un modelo agotado con funciones administrativas y jurisdiccionales mezcladas. Garantiza la perpetuación de las prácticas escriturarias, como la delegación de funciones jurisdiccionales, que es necesario erradicar en beneficio de la oralidad. Ir a procesos orales requiere un nuevo diseño organizacional. En los procedimientos orales, las decisiones son tomadas directamente por los jueces en audiencias donde se produce el debate entre las partes y la aportación de prueba de ser necesaria. En la nueva estructura funcional, el hito central ya no es el expediente, sino la audiencia, y los recursos del tribunal deben estar colocados en función de la más eficiente organización de éstas. En términos cuantitativos el juez es el recurso más significativo, y los secretarios y empleados ya no colaboran en construir la decisión judicial, sino que pasan a encargarse básicamente de la organización de las audiencias. Por tanto, no necesitan tener formación jurídica en derecho sustantivo, sino colaborar en el nuevo proceso de producción del tribunal. Y deben ser entrenados en las destrezas necesarias para la nueva lógica del sistema, principalmente, lograr la celebración de audiencias, donde lo relevante no es obtener la constancia de la notificación formal en el expediente, sino que las personas asistan efectivamente. Por todo ello, se recomienda pasar, para la mayoría de los casos, del modelo de juzgado unipersonal, a un modelo de tribunal pluripersonal. Estos tribunales deben contar con servicios comunes y administradores profesionales que manejen los recursos humanos, físicos y la agenda de los jueces, por las ganancias de eficiencia que la economía de escala y la profesionalización implican (...)”<sup>3</sup>.*

Pues entonces, *“(...) El cambio en la organización facilita la ruptura con las prácticas del proceso escriturario y pasar a una lógica de funcionamiento distinta. Las dos novedades principales en el cambio de funciones recomendado: servicios comunes y tribunales pluripersonales, merecen algunas aclaraciones. Cuando hablamos de servicios comunes, nos referimos a funciones cercanas a la tarea jurisdiccional, que pueden llamarse de gestión judicial por contraposición a la decisión judicial reservada al juez. Estas tareas son hoy desarrolladas en*

---

<sup>3</sup> Garavano, Germán C., y Chayer, Héctor Mario, Agenda anotada para la justicia argentina 2020, 1ª ed., Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley, 2015, pág. 48.

*cada juzgado: notificaciones, custodia de documentos, atención al público, fijación de audiencias, archivo, etc., pero pueden centralizarse para un conjunto de jueces ubicados en la misma locación física. Para crear tribunales pluripersonales, se propone romper la estructura tradicional de los juzgados, uniendo a un conjunto de jueces bajo un esquema de trabajo, recursos, salas de audiencias y agenda comunes, atendidos por una secretaría u oficina común que todos ellos comparten y un reducido equipo de trabajo que apoye a cada juez. Este tipo de estructura permite adaptar la cantidad de personal a la carga de trabajo real, a medida que varíe por cambios sociales, económicos, legislativos, etc. Adicionalmente, las oficinas comunes de apoyo deben trabajar según manuales operativos que adopten las mejores prácticas de gestión. Este esquema de funcionamiento no implica necesariamente alterar el carácter unipersonal que puede tener la competencia de esos jueces. Aunque los jueces estén agrupados funcionalmente en un tribunal o corte, a la hora de tomar decisiones jurisdiccionales, ellas siguen siendo individuales. Las ventajas de este sistema es que ya no sólo los llamados servicios comunes pasan a ser brindados centralizadamente, sino todas las labores de apoyo, incluso las más directamente ligadas a la decisión judicial. Al poder organizar de este modo los recursos humanos, incluyendo el recurso humano más valioso del Poder Judicial, el juez, se gana en flexibilidad y eficiencia. Sólo en este escenario es posible disponer de una administración profesional descentralizada en cada tribunal pluripersonal, es decir, los administradores judiciales, a cargo de las oficinas comunes”<sup>4</sup>.*

A nivel local, existen los ejemplos de las justicias de las Provincias de Mendoza, Neuquén, Chubut y Santiago del Estero. Así por ejemplo la Provincia de Neuquén cuenta con una estructura afín al concepto, definida en el sentido de que *“la Oficina Judicial (OFIJU) es una organización de carácter instrumental que sirve de soporte y apoyo a la actividad jurisdiccional. Compete a la OFIJU todo lo relativo a la función administrativa. Su estructura se sustenta en los principios de jerarquía, división de funciones, coordinación y control. Son principios rectores en la actuación de la Oficina Judicial: la celeridad, la desformalización, la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la racionalidad en el trabajo, la mejora continua, la vocación de servicio, la responsabilidad por la gestión, la coordinación y la cooperación entre administraciones, a fin de brindar mayor acceso a la justicia”<sup>5</sup>.*

Análogamente la Provincia del Chubut ha establecido, que *“La Oficina Judicial como órgano del Poder Judicial dependiente de la Sala Penal tiene por misión gerenciar recursos y procesos de trabajo con el propósito de asistir a los jueces y a las partes en el proceso penal en su función jurisdiccional en cumplimiento de la normativa específica, brindar los servicios logísticos a la judicatura en su conjunto y de información y atención al ciudadano”* y que como objetivos de la oficina judicial en sede penal se tiene, *“la planificación de las estrategias de gestión y operativas que resultan de su misión; la administración y ejecución eficaz y eficiente de los recursos asignados y estrategias planificadas; la evaluación de los resultados de la gestión del organismo para contribuir a la mejora continua; la comunicación institucional”<sup>6</sup>.* Explicará

<sup>4</sup> Garavano, Germán C., y Chayer, Héctor Mario, Agenda anotada para la justicia argentina 2020, 1ª ed., Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley, 2015, pág. 49.

<sup>5</sup> En <http://www.jusneuquen.gov.ar/oficina-judicial/>.

<sup>6</sup> Acuerdo 434/13 de la Sala Penal del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia del Chubut.

asimismo la normativa, que los principios que sostienen a la iniciativa son los de jerarquía, competencia, separación de funciones y control.

En el caso de la Provincia de Mendoza, el ejemplo es la existencia de los Tribunales de Gestión Judicial Asociada para los tribunales civiles. Se ha sostenido al respecto que tales experiencias repercutieron en *“acortamiento de plazos procesales, mayor control y conducción del proceso, focalización en la solución del conflicto, inmediatez en las decisiones, servicios comunes con horarios extendidos, mecanismos de control de gestión mediante información concreta, ya que “lo que no se mide no se mejora”, posibilidad a futuro de nombrar jueces sin crear nuevos juzgados, economías de escala, actualización de roles conforme a nuevos conceptos de gestión y tecnológicos, concentración de actos procesales en audiencias”*. A su vez que, *“A modo de síntesis, las oficinas judiciales deben trabajarse en una estructura ágil, híper flexible, que soporte la carga de trabajo de acuerdo a las necesidades y con una altísima injerencia de la tecnología que la haga eficiente y rápida, y que acorte fundamentalmente el tiempo y distancia. Por ello, entendemos que avanzar con este modelo de oficina judicial para la Justicia de Mendoza ha sido el cimiento, sobre los que se podrá construir e implementar los procesos orales, apalancándonos necesariamente en las nuevas tecnologías y agregando nuevos decisores en función de la demanda de justicia...”*<sup>7</sup>.

Para la reingeniería de la oficina judicial según lo anteriormente descripto, será necesario una readecuación reglamentaria y organizativa de las unidades operativas, infraestructura edilicia adecuada bajo tales parámetros, capacitación y sensibilización acorde y suficiente de los recursos humanos intervinientes en el rediseño, gestión, evaluación y mantenimiento –que asimismo garantice el desarrollo profesional laboral de cada operador involucrado-, e insumos materiales técnicos de hardware y software que soporten apropiadamente la tarea.

Dichas acciones surten el efecto de la utilización virtuosa de una economía de escala para la gestión judicial, separando positivamente los ámbitos meramente administrativos de la tarea propiamente judicial de decisión de causas, logrando la reducción sensible del tiempo de tramitación de las causas, una mejora ostensible de la calidad de la gestión judicial y la elevación de la satisfacción social en relación al servicio de justicia.

#### **4 -Implementación de gestión de la calidad en el sistema de justicia:**

Es necesario dotar a todos los ámbitos de la justicia de herramientas idóneas para una gestión de la calidad, del servicio otorgado al usuario del sistema, permitiendo obtener un control beneficioso del mismo para conocer si los requisitos esperados son satisfechos, reconociendo siempre la necesidad de garantizar la plena inclusión conforme la diversidad propia que surge de la comunidad que acude a los sistemas. Así entonces, es imperioso el despliegue de una política pública a nivel federal y a nivel local, de apoyo técnico y financiero para que cada vez más organizaciones ligadas a la justicia y a los registros obtengan pautas y recursos acordes

---

<sup>7</sup> Quiroga Nanclares, Carlos Enrique, *“La experiencia de Gestión Judicial Asociada en Mendoza”*, en *“Cambio organizacional y gestión oral del proceso civil: el caso de Mendoza”*, Héctor M. Chayer, 1a ed., Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones SAIJ, 2017. Libro digital, PDF - (Nueva gestión judicial, Chayer, Héctor M.; Marcet, Juan Pablo).

que permitan observar estándares mínimos con enfoque a procesos; medición de resultados; indicadores y metas esperables; gestión integral de los hallazgos encontrados tanto sean fortalezas, oportunidades de mejora, observaciones, o no conformidades por ejemplo; nivel alcanzado de satisfacción del usuario; roles, perfiles y responsabilidades claramente definidos y mantenidos; auditorías internas y externas a la organización misma; mejora constante y capacitación de los operadores involucrados, conforme la necesidad del producto a entregar frente la demanda social ingresada. Incentivar y promover el uso así, de condiciones de trabajo e intervención que redunden en calidad de la gestión integralmente considerada desde toda la actividad de la organización, supone ser un principio conceptual y fáctico que permita lograr la meta antes definida.

Complementando todo lo anterior en relación estricta a la gestión de la calidad judicial, podemos recordar que la centralidad de la evidencia -en el sentido del dato cierto, seguro, verdadero, como un aspecto fundacional del proceso y de su evaluación constante para mejorarlo y del necesario enfoque hacia el ciudadano que recibe en tal caso los beneficios del sistema cuando este los aporta virtuosamente-, se deriva incluso de la definición de *“Dar acceso a los servicios de justicia centrados en las personas en base a la mejor evidencia de lo que sí funciona y responsabilizar a los prestadores de justicia para conseguir resultados justos que ayuden a cerrar la brecha de justicia”* o respecto a que *“es fundamental medir el progreso hacia el logro de resultados justos. Los sistemas de justicia necesitan un nuevo sentido de responsabilidad hacia las personas a las que deben servir. Un enfoque basado en evidencias que pregunte a los participantes de los procesos judiciales sobre sus percepciones de equidad y su experiencia con el proceso jurídico es necesario para mantener a los proveedores responsables y para que las personas les puedan dar su opinión sobre el servicio que brindan”*, tal como es sostenido en *El Grupo de Trabajo sobre la Justicia, Justicia para Todos*<sup>8</sup>. Es así entonces, que una evidencia objetiva que de algún modo explique el nivel de aceptabilidad del sistema de parte de sus beneficiarios implica datos desde donde poder evaluar la gestión y encontrar los hallazgos que permitan establecer líneas de mejoramiento de la misma.

Por otra parte la capacitación de los operadores, supone además que *“La justicia centrada en las personas requiere un cambio, alejándose de la capacitación que pone el foco solo en los conocimientos jurídicos avanzando a una capacitación que hace hincapié en la solución de problemas. Habilidades importantes incluyen la escucha activa, manejo de conflictos y negociación, así como la atención al cliente y recopilación de datos”*<sup>9</sup>.

A su vez, resulta imperioso traer aquí lo sostenido por tal Grupo de Trabajo cuando explica que *“Un mensaje central de este informe es la necesidad de los prestadores de justicia de alejarse*

---

<sup>8</sup> Conforme es descripto, *“...el Grupo de Trabajo sobre la Justicia (The Task Force on Justice) es una iniciativa de Pathfinders for Peaceful, Just and Inclusive Societies (Pioneros para Sociedades Pacíficas, Justas e Inclusivas), una sociedad de múltiples participantes que congrega estados miembros de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales, sociedades civiles, y al sector privado a fin de brindar con mayor rapidez los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para la paz, la justicia y la inclusión”*. *El informe del Grupo de Trabajo sobre Justicia*, Versión de conferencia (New York: Center on International Cooperation, 2019), disponible en <https://www.justice.sdg16.plus/>. Página 104.

<sup>9</sup> *El informe del Grupo de Trabajo sobre Justicia*, Versión de conferencia (New York: Center on International Cooperation, 2019), disponible en <https://www.justice.sdg16.plus/>. Página 109.



*de un modelo ‘apaga-incendios’ a un modelo en el que se desarrollen estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo. Ello requiere liderazgo desde arriba y espacio para las personas de las instituciones jurídicas para pensar y planear conjuntamente”<sup>10</sup>.*

Por todo ello en tal sentido, y entre otros ejemplos, la norma internacional “ISO 9001:2015”, de la *International Organization for Standardization* (Organización Internacional para la Estandarización) supone que la organización donde ella es aplicada, gestiona su sistema de calidad bajo principios tales como enfoque al usuario, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque de procesos, decisiones basadas en evidencia, mejora continua, gestión de relaciones. Varios organismos de la justicia federal, nacional y local, bajo el apoyo técnico y financiero del Estado Nacional ya han generado las condiciones apropiadas para certificar y mantener la certificación de algunos de sus procesos, bajo tal encuadre normativo de alcance global.

Por todo ello, es necesario propiciar y sostener, que las organizaciones del sistema de justicia apliquen medidas serias y objetivas de control de gestión, entendiéndose como tal en esta instancia cuando por lo menos observan algunos de los siguientes aspectos o circunstancias procedimentales: a) que poseen un proceso principal que hace a la gestión propia del caso de conocimiento, debidamente certificado bajo norma de calidad expedido por organismo reconocido en la materia; b) que poseen un sector interno que se ocupe especialmente de la gestión, tratamiento y seguimiento de la calidad suministrada al usuario; c) que poseen una auditoría y/o supervisión de órgano superior y/o externo, como mínimo de forma semestral, que controla el desarrollo de la gestión brindada al usuario; d) que poseen personal relevante para con la atención del público y de los casos y su trámite, con idoneidad acreditada en gestión de la calidad de los procesos involucrados, e) que poseen un sistema de recopilación, medición y procesamiento de la satisfacción alcanzada por los usuarios debidamente organizado y documentado, conforme técnicas cuantitativas y/o cualitativas, en las distintas etapas esenciales y para monitorear la percepción de los mismos a lo largo del proceso. En tal sentido una creciente certificación de los procesos judiciales, bajo estandarización internacional reconocida por organización de alcance global y capacitación de los operadores que intervienen en los mismos, significa la utilización de parámetros normalizados de actuación y gestión, generando como impacto reducción de significación del tiempo de tramitación de las causas, la mejora ostensible de la calidad de la gestión judicial, y la elevación de la satisfacción social en relación al servicio de justicia.

##### **5 - Política de datos públicos y abiertos en materia registral:**

Los registros públicos almacenan datos, información y documentos relativos a personas humanas y jurídicas. Como principio general, aquellos son de carácter público. Sin embargo, algunos documentos pueden contener también datos e información sensible, que no puede ser brindada a cualquier persona. Determinar cuáles son públicos y cuáles no, evitará conflictos al respecto cuando se requiera un pedido de acceso a la información, pudiendo

---

<sup>10</sup> *El informe del Grupo de Trabajo sobre Justicia*, Versión de conferencia (New York: Center on International Cooperation, 2019), disponible en <https://www.justice.sdg16.plus/>. Página 109.

decidir si corresponde entregar un documento o sólo una dar información en particular. Los parámetros para clasificar, surgen de la Ley 25.326, y deberá tenerse como principio rector el de la publicidad.

El acceso a la información implica también la obligación del Estado de asegurar los medios para que el ciudadano pueda acceder fácilmente a la misma, y no se vea en la obligación de recorrer distintas oficinas para recolectar la información requerida. Por ello, la información pública, debe ser accesible y debe estar disponible a todo público de manera inmediata y rápida. Ello, se encuentra en consonancia con la política de gobierno abierto, y datos abiertos, que procura mejorar la transparencia e incentivar la participación ciudadana. De esta forma, una vez identificada la información pública que se encuentra en los registros, la misma será publicada en el portal argentina.gob.ar.

#### **6 – Desburocratización de los trámites registrales en favor del ciudadano:**

A fin de lograr una mayor celeridad en el procesamiento de trámites administrativos registrales, se evaluarán los distintos procesos determinando la documentación necesaria que deben aportar los administrados, teniendo en cuenta la información que ya se encuentra en poder del Estado, a fin de evitar duplicación de documentación, y reducir los tiempos y costos de los trámites y certificaciones. En cumplimiento con las normas administrativas que proclaman la eliminación de cargas al administrado, cuando *“...sea necesaria la presentación de alguna información, dato, documento o certificado que deba ser emitido por otra entidad o jurisdicción del Sector Público Nacional, la entidad responsable del procedimiento lo solicitará directamente por comunicación oficial al organismo responsable de su producción y certificación.”*<sup>11</sup>

Para ello, debe mejorar la calidad de la normativa teniendo en miras a la reducción de cargas al administrado, reduciendo el papeleo, mediante la simplificación administrativa.

#### **7 - Comunicación electrónica efectiva entre el sistema Judicial y los Registros Nacionales:**

Los ciudadanos se vinculan por servicios registrales con el Estado, directa e indirectamente. En forma directa cuando requieren inscripciones, anotaciones o certificaciones de datos obrantes en los Registros. Lo hacen en forma indirecta cuando, en un proceso judicial el Poder Judicial o el Ministerio Público, solicita información a los Registros; así como también cuando se ordena la inscripción y toma de razón de las distintas órdenes que imparten los Jueces respecto de bienes y personas.

Relevar y mejorar estos procesos es de vital importancia para acelerar los tiempos, ya que establecer la comunicación electrónica entre los organismos de la Administración Pública Nacional y los distintos juzgados del país, agiliza los plazos y acorta las distancias. Establecer

<sup>11</sup> Decreto 43/2016, DNU 27/2018, entre otras normas.

una comunicación electrónica para la totalidad de los procesos donde los juzgados soliciten información u ordenen alguna medida, brinda mayor seguridad respecto de la autenticidad del documento emanado por la autoridad judicial. Asegurando, la veracidad y transparencia en el proceso, al mismo tiempo que se acelera el flujo de la información, reduciendo los tiempos de diligenciamiento y producción de los asientos registrales, seguridad en la continuidad y concatenamiento de los mismos; con beneficio directo sobre justiciables y administrados.

#### **8 - Sistemas de inteligencia artificial y blockchain a fines de brindar seguridad informática registral:**

En paralelo con los distintos planteos efectuados, deben incorporarse la inteligencia artificial y blockchain en los procesos registrales. Frente a los tradicionales servicios legales, lentos, caros e inseguros, deben proveerse soluciones rápidas, eficientes, económicas, seguras y transparentes para el servicio público de registro, que impacta directamente sobre la actividad económica, y comercio de nuestro país.

La solución implica automatizar procesos repetitivos, disminuyendo la intervención humana a la más mínima expresión. En lo que respecta a las inscripciones registrales, el mecanismo del blockchain es idóneo para garantizar la mayor seguridad en el tracto sucesivo en los asientos.

La incorporación de inteligencia artificial y blockchain, permite acelerar el procesamiento y predictibilidad de información y registros. Mejora en los procesos de lectura e interconexión de datos; así como también, colabora en la disminución del tiempo de los trámites, brindando mayor eficacia y reduciendo el error en la información recabada y suministrada a los usuarios. De esta forma, se consolida la seguridad jurídica y el resguardo de la integridad registral, aumentando la confiabilidad en el sistema, y por lo tanto un mayor número y a mejor velocidad de transacciones comerciales.

Período	Política pública
2019 - 2023	1.1 Relevamiento de jurisdicciones que no poseen gestión digital de los procesos judiciales. 1.2 Incorporación a la agenda pública la necesidad de contar con gestión digital de los procesos judiciales. 1.3 Relevamiento de necesidades humanas y materiales para la adopción de la gestión digital de los procesos judiciales. 1.4 Decisión de contar con gestión digital de los procesos judiciales. 1.5 Procedimientos administrativos para la adquisición de los bienes y servicios necesarios para contar con gestión digital de los procesos judiciales. 1.6 Adopción de la gestión digital de los procesos judiciales en todos los sistemas de justicia del país. 2.1 Evaluación de recursos técnicos disponibles a la fecha de automatización informática e inteligencia artificial para uso en sistemas de justicia. 2.2 Incorporación a la agenda pública la necesidad de contar con recursos tecnológicos disponibles de automatización informática e inteligencia

	<p>artificial para uso en sistemas de justicia.</p> <p>2.3 Decisión de contar con determinados recursos tecnológicos disponibles de automatización informática e inteligencia artificial para uso en sistemas de justicia.</p> <p>2.4 Procedimientos administrativos e instalación de los recursos técnicos elegidos en planes piloto.</p> <p>2.5 Capacitación y sensibilización del personal/funcionarios en sistemas de automatización e inteligencia artificial.</p> <p>3.1 Relevamiento de experiencias actuales en reingeniería de las oficinas de gestión judicial.</p> <p>3.2 Incorporación a la agenda pública, de la necesidad de contar con separación de tareas de mera gestión y jurisdiccional en los sistemas de justicia que aún no lo disponen.</p> <p>3.3 Decisión de llevar a cabo el proyecto y de elaboración de planes piloto de reingeniería de oficinas judiciales.</p> <p>3.4 Relevamiento de necesidades de infraestructura y de RRHH a los fines de la reingeniería propuesta.</p> <p>4.1 Relevamiento e identificación de necesidades para lograr sistemas de justicia con control de calidad.</p> <p>4.2 Incorporación a la agenda pública la necesidad de contar con sistemas de justicia que incluyan control de la calidad.</p> <p>4.3 Decisión y apoyo para la incorporación de tales medidas de control de la calidad.</p> <p>4.4 Procedimientos administrativos para la adquisición de bienes y servicios para la adopción de control de gestión de la calidad.</p> <p>4.5 Adopción de la Implementación de gestión de la calidad en los sistemas de justicia local, nacional y federal.</p> <p>5.1. Relevamiento de la totalidad de datos registrales que pueden ser objeto de apertura pública sin compromiso de servicio y datos personales.</p> <p>5.2. Ampliación de la apertura de datos ya producida en los Registros RENCAP, RNPA, RPI, DNDA.</p> <p>6.1. Sanción de Digestos y normas complementarias que agilicen los trámites.</p> <p>6.2. Relevamiento de usuarios y depositarios institucionales de datos públicos.</p> <p>7.1. Estudio de todos los mecanismos de Registros de Personas y Bienes en las Provincias Argentinas y CABA.</p> <p>7.2. Relevamiento de los sistemas informáticos ya operativos en dichas jurisdicciones, de enlace entre Registros y Poderes Judiciales.</p> <p>8.1. Estudio de las experiencias comparadas internacionalmente en las que se ha incorporado blockchain en materia registral.</p> <p>8.2. Desarrollo de tecnología en la materia.</p>
2023 - 2027	<p>2.6 Adopción efectiva de la aplicación de automatización informática e inteligencia artificial para casos complejos.</p> <p>3.5 Procedimientos administrativos necesarios para la adquisición y/o puesta en marcha de las oficinas judiciales definidas bajo los nuevos parámetros de actuación.</p> <p>3.6 Adopción definitiva de una oficina judicial concentrada, en los sistemas de justicia local, nacional y federal.</p>

	<p>5.3. Apertura de datos completa y facilitación de acceso digital.</p> <p>6.3. Integración de los sistemas asegurando la interrelación entre los Registros existentes en el País.</p> <p>7.3. Integración entre Poderes Judiciales y Registros de todo el País, para que las comunicaciones, tomas de razón, inscripciones, anotaciones personales y reales, se efectúen por medio digital.</p> <p>8.2. Implementación de la tecnología de blockchain en los Registros Nacionales.</p> <p>8.3. Implementación de automatización completa en todos los procesos mecánicos de solicitud y emisión de certificaciones.</p>
2027 - 2031	<p>5.4. Difusión e incorporación de todas las jurisdicciones del País a una base de acceso común.</p> <p>8.4. Incorporación de la tecnología artificial para el análisis e investigación judicial relacionados con datos disponibles en Registros Nacionales y Provinciales.</p>

DOCUMENTO DE TRABAJO