

Pandemia y Poderes Judiciales. Un punto de apalancamiento histórico en la incorporación de tecnologías

Pandemics and the Judiciary. An historical leverage point to incorporate new technologies

Por Sara Noemí Castiglioni

Resumen: Este artículo se propone describir las estrategias de incorporación de tecnologías que implementaron los Poderes Judiciales de Argentina en relación con la pandemia de COVID-19 durante el período del 17 marzo a julio 2020, compararlas con modelos de aprendizaje organizacional y reflexionar sobre la posibilidad de utilizar este acontecimiento histórico como punto de apalancamiento para la incorporación de tecnologías en el servicio de justicia con miras a construir un servicio más cercano al ciudadano y de acuerdo con los paradigmas de gobierno abierto. Esta investigación se encuadra bajo un diseño cualitativo, de carácter inductivo, exploratorio y flexible. Para responder a las preguntas de investigación se realizaron 34 entrevistas en profundidad y 27 observaciones participantes.

Palabras clave: Capacidad de innovación, Deutero aprendizaje, Poder Judicial

Abstract: This article describes the strategies for incorporating technologies that the Argentine Judicial Powers implemented in relation to the COVID-19 pandemic during the period from March 17 to July 2020, compares them with organizational learning models and reflect on the possibility of using this historical event as a leverage point for the incorporation of technologies in the justice service with a view to building a service closer to the citizen and in accordance with the paradigms of open government. This research is framed under a qualitative, inductive, exploratory and flexible design. To answer the research questions, 34 in-depth interviews and 27 participant observations were conducted.

Keywords: Innovativeness; Deutero-learning; Judiciary Power.

Fecha de recepción: 02/08/2020

Fecha de aceptación: 29/09/2020

Esta obra se publica bajo licencia Creative Commons 4.0 Internacional. (Atribución-No Comercial-Compartir Igual)



Pandemia y Poderes Judiciales. Un punto de apalancamiento histórico en la incorporación de tecnologías

Por Sara Noemí Castiglioni¹

I. Introducción

La Argentina adopta la forma de gobierno representativa, republicana y federal. Al adoptar esta forma de gobierno, el sistema democrático reconoce tres poderes fundamentales e independientes: uno legislativo, uno ejecutivo y uno judicial (Ley n° 24.430, 1995). La adhesión al pacto de San José de Costa Rica, con rango constitucional supremo de conformidad al art. 75 inc. 22 de la Constitución Nacional, le confiere a los Poderes Judiciales de la República Argentina tutela judicial, y reconoce que:

“Toda persona tiene derecho a ser oída, con las debidas garantías y dentro de un período razonable de tiempo por un juez o tribunal competente, independiente e imparcial, establecido con anterioridad por la ley, en la sustentación de cualquier acusación penal formulada contra ella o para la determinación de sus derechos y obligaciones de orden civil, laboral, fiscal o de cualquier otro carácter” (Ley n° 23054, 1984).

Como resultado de esta adhesión este mandato le confiere a cada Poder Judicial de la Argentina la autoridad, pero también la obligación de proveer a todos los ciudadanos de un servicio de justicia justo. Pero ¿qué características en términos de gestión definen a un servicio justo? Si hablamos de principios procesales varios autores coinciden en que la celeridad, accesibilidad e inmediatez son los principales a tener en cuenta (Chayer & Marcet, 2018).

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 n° 297, 2020). En concordancia con lo dispuesto por el Poder Ejecutivo Nacional y acompañado 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 n° 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? Y, en términos de continuidad y aprendizaje este artículo se propone describir de manera densa (Geertz, 2003) las estrategias y tecnologías que los

¹ Universidad Tecnológica Nacional Regional Buenos Aires - Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Correo de contacto: scastiglioni@itba.edu.ar.

Poderes Judiciales implementaron para gestionar durante el periodo de pandemia² atendiendo a la excepcionalidad del caso y las particularidades de cada fuero y provincia, compararlas con modelos de aprendizaje organizacional y reflexionar sobre la posibilidad de capitalizar los aprendizajes generados durante este momento histórico y utilizarlos como punto de apalancamiento (Meadows, 1999) para la incorporación de tecnologías en el servicio de justicia en un futuro cercano y de alguna manera allanar el camino hacia un servicio de justicia más actual y en línea con los paradigmas de gobierno abierto.

II. El diseño metodológico

Para cumplir los objetivos se propuso un diseño de estilo cualitativo, de carácter inductivo, exploratorio y flexible (Mendizábal, 2006), con tradición en un estudio de casos comparados (Neiman & Quaranta, 2006) y teoría fundamentada (Strauss, Corbin, & Zimmerman, 2002). La metodología para la recolección de datos incluye: búsqueda bibliográfica exhaustiva en periódicos locales, páginas web y artículos en revistas específicas del tema (Taylor & Bogdan, 1992). Esto se complementó con observación participante y entrevistas semiestructuradas en profundidad con informantes clave (Ameigeiras, 2006). La muestra es teórica, no probabilística. El área temporal es el período comprendido desde el año 2008 hasta julio de 2020 inclusive (Morlino, 2005). La elección de este período permite comparar las incorporaciones de tecnología del periodo de pandemia con las incorporaciones implementadas en lo que llamaremos «periodo de alta modernización de los Poderes Judiciales» que comprende desde 2008, cuando se produce el «*big bang* paradigmático» hasta el día en que se declara la pandemia (ver en Felcman (2016)).

III. Los Poderes Judiciales y la situación previa a la pandemia

«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. Diez años después, y tras una gran cantidad de mejoras e innovaciones introducidas en el sistema judicial, la falta de celeridad continua en agenda junto con los desafíos de modernización de las organizaciones que integran los Poderes Judiciales (Gómez, 2014). Los principales aspectos mencionados en la bibliografía como responsables por la situación de los Poderes Judiciales incluyen recortes de presupuestos, métodos lentos y obsoletos de trabajo, confusión de actividades, anarquía en la administración, ausencia de nuevos métodos en las unidades judiciales, falta de procesamiento y uso de información, debilidades en la carrera de abogacía, falta de capacitación teórica en cuestiones relacionadas a la administración, falta de una infraestructura apropiada, demoras en el

² Se consideran las implementaciones realizadas desde el 19 de marzo de 2020 y 30 de julio de 2020.

sistema de notificaciones y tácticas dilatorias empleadas por los abogados (Chayer, Marcet, & Soto, 2018; Infobae, 2018; Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación, 2018; Palma, 2017).

En un intento de cambiar la situación, muchos Poderes Judiciales comenzaron a modernizarse para dar respuesta a los requerimientos de los ciudadanos y el paradigma de gobierno abierto (Gómez, 2014; Lillo, 2013; Moore & Hartley, 2008; Muller & Barendrecht, 2013; Roberto Benegas Lynch (h), 2016). 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, 2018a), todo con el objetivo de mejorar el acceso a la justicia. Muchos de estos intentos incluyen la digitalización de expedientes en la Provincia de San Luis desde 2009 (Dirección de Prensa y Comunicación Institucional del Poder Judicial de San Luis, 2017), separación de funciones jurisdiccionales de administrativas en juzgados de la Provincia de Mendoza (Chayer et al., 2018), inclusión de inteligencia artificial para resolver casos simples usando la Plataforma Prometea (Corvalán, 2018), implementación de oralidad en procesos civiles a nivel nacional para la fase probatoria en los procesos de conocimiento (Chayer & Marcet, 2018; Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación, 2018; “Oralidad en el proceso civil,” n.d.; Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, n.d.), participación en premios nacionales a la calidad y despliegue del uso de tecnologías de la información y comunicación (Lillo, 2013) entre otras.

Ahora bien, cuando se habla de Poderes Judiciales y modernización es imposible hacerlo desde una postura generalista ya que se trata de sistemas independientes y sumamente heterogéneos y únicos. Dentro de los aspectos más relevantes se encuentran la territorialidad y la densidad de población, cada provincia tiene sus particularidades y, al mismo tiempo dentro de las provincias las condiciones en los conglomerados urbanos no son las mismas que en las zonas rurales. Y, si bien existen problemáticas que son comunes a todas las jurisdicciones, el índice de litigiosidad no es el mismo a lo largo de todo el país, así como tampoco lo es la distribución de esta. A esta situación de territorialidad, se suman las características propias de cada Tribunal Superior, y su historia de adopción de tecnologías.

Aunque en cierta medida, existen programas a nivel nacional que propician la modernización de los Poderes Judiciales, es claro que la decisión y el ímpetu que proporcionan los miembros de los Superiores Tribunales es un factor decisivo a la hora de implementar cambios significativos. Estos cambios para cristalizarse requieren de apoyo y de asignación de recursos, así como también de un marco institucional, que asegure la continuidad de las políticas. Un ejemplo de esto es la firma de convenios marco para la participación en el programa de Generalización de la Oralidad en Procesos de Conocimiento Civiles y Comerciales de la Argentina de varios Poderes provinciales (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación, 2018a).

Por otro lado, siempre hablando de lo jurisdiccional, los proyectos de modernización una vez impulsados por las Cortes tienen que ser implementados en los tribunales de primera y segunda instancia, por magistrados, funcionarios y empleados,

que deben realizar estos cambios a la vez que desempeñan sus funciones regulares. Y es allí donde se encuentra la mayor heterogeneidad en edades, sexo, escuelas de pensamiento de derecho, estudios de posgrado y por sobre todas las cosas, propensión individual y organizacional a los cambios.

Ahora bien, teniendo en cuenta que los principales temas de modernización rondan desde 2007 en la utilización de indicadores de gestión judicial con la provincia de Neuquén como uno de sus referentes (Cosentino, 2009), la migración paulatina al expediente digital con San Luis como referente (San Luis, 2012), la incorporación de la gestión de calidad como política pública y la inscripción a premios nacionales de calidad (ver p.ej. Poder Judicial de Córdoba y Oficina de Gestión Judicial de Tucumán) y la adopción de tecnología para la accesibilidad de datos (ver p.ej. Poder Judicial de Misiones) es posible analizar en líneas generales las características de estas implementaciones y de que manera éstas experiencias han impactado en la capacidad de aprendizaje de los organismos y de las personas que en ellos desempeñan sus funciones.

Para ello, a continuación, se presentan y discuten los principales conceptos y cómo estos se encuentran relacionados.

IV. Modernización, innovación y aprendizaje organizacional

Al hacer referencia a la necesidad de modernización el Dr. Mario Adaro, ministro del Alto Tribunal de Mendoza, expresó esta necesidad como el desafío que se le plantea a los Poderes Judiciales de Argentina de adaptar un sistema ideado para satisfacer a clientes-usuarios del siglo XVIII en el contexto del siglo XXI (Tanco, Flores Dutrus, & Adaro, 2018). Lo cierto es que como se ha hecho referencia en párrafos anteriores, no todos los Poderes Judiciales y dentro de estos, no todos los organismos que los componen se encuentran en la misma etapa de modernización. Si lo pusiéramos en términos de madurez en la implementación mencionaríamos procesos de implementación más o menos maduros. El grado de madurez estará fuertemente relacionado con tres factores: el grado de adopción, la cantidad de años que lleva implementado y la cantidad de cambios que ha sufrido en este lapso establecido.

El primer factor, el grado de adopción, está relacionado con la cantidad de organismos que han implementado la modernización propuesta sobre la cantidad de organismos totales expresado como porcentaje³. Es común que la modernización se implemente primero en uno o varios organismos piloto y luego de algún tiempo se haga extensiva a todos los organismos miembros (ver por ejemplo la implementación de los GeJuAs en Mendoza que primero fueron adoptados en los fueros civil, comercial y de minas y luego fueron implementados en los tribunales de familia). Por otro lado, el segundo factor, la cantidad de años, refiere a que a medida que pasa el tiempo los procesos se estabilizan y pasados los momentos de desconcierto iniciales propios de todo cambio, los operadores conocen el proceso y lo realizan con cotidianeidad. El tercero de los factores está relacionado con la flexibilidad que se adquiere con los

³ Por ejemplo: un grado de adopción del 50 % representa que sobre 6 Juzgados de Primera Instancia en la Civil y Comercial de la Primera Circunscripción 3 han implementado la mejora.

cambios. El proceso de adaptarse a los cambios flexibiliza tanto a los operadores como a la organización en sí y esto está relacionado con el aprendizaje organizacional y la adopción y propuesta de innovaciones.

En cuanto al proceso en sí, no hay innovación sin aprendizaje y generación de conocimiento. Sumando a esto, Revilla Gutiérrez (2001) argumenta que la idea de aprender como bucle (ciclo o circuito) simple, en el cual el individuo obtiene información de su entorno, y es aprovechada para tomar decisiones de características adaptativas, resulta incompleta cuando se estudia la forma en la que las organizaciones gestionan la innovación. Revilla Gutiérrez señala que, a nivel individual, existe otro tipo de aprendizaje que se conoce comúnmente como «*aprender a aprender*», término que proviene del concepto de «deutero-aprendizaje» acuñado por Bateson en 1972 como segundo nivel de abstracción del aprendizaje (Bateson, 1972), que describe mejor el aprendizaje asociado con innovación. Comúnmente se define aprendizaje como «la adquisición de conocimiento o habilidades». Esta definición engloba dos significados: la adquisición de una habilidad o *know-how* —la habilidad física de producir una acción— y la adquisición del *know-why* —que implica la habilidad de articular el entendimiento conceptual de una experiencia. Esta conexión entre idea y acción fue realizada por Piaget en 1970 y por Argyris y Schon en 1978 (Kim, 1993). Más tarde, en 1984, Kolb presenta el concepto de aprendizaje como: «el proceso por el cual el conocimiento es creado a través de la transformación de la experiencia» (Kolb, 1984, p. 38). Y, basado en las ideas de Kurt Lewin, en 1984 Kolb introduce la idea de un aprendizaje experiencial —proceso de cuatro etapas que se puede ver en la figura 1— cuyo objetivo es reflexionar sobre los elementos anteriores, revisar experiencias tanto de éxito como de fallo, y aprender a realizar este proceso cada vez más eficientemente. En la teoría de aprendizaje experiencial el aprendiz pasa por las cuatro fases del modelo, como se muestra en la figura 1.



Figura 1. Ciclo de aprendizaje experiencial. Fuente: (Kolb, 1984, p. 21).

Argyris y Schön (1996) identifican el proceso de aprendizaje organizacional —OL

por sus siglas en inglés *organizational learning*— de dos formas: aprendizaje de bucle (ciclo o circuito) simple y de bucle doble. En las de bucle simple la organización obtiene información de su entorno, y esta es aprovechada para tomar decisiones de características adaptativas al entorno. Mientras que el aprendizaje de bucle doble incrementa los mecanismos de aprendizaje de la organización trasladándolos desde el nivel operativo al nivel estratégico. Para Argyris y Schön (1996), la capacidad de «aprender a aprender» consiste en la capacidad de una organización para cuestionarse sobre su propia capacidad de aprendizaje tanto en el «bucle simple» como en «bucle doble» (Argyris, 1993).

Por otra parte, Fiol y Lyles (1985) al referirse al OL diferencian dos niveles: el aprendizaje de «nivel bajo» (*lower - level learning*) y el de «nivel alto» (*higher - level learning*). El primero se corresponde con un aprendizaje de «bucle simple», es decir, aquél que no altera los rasgos centrales de la «teoría en uso». Mientras que, por otro lado, el aprendizaje de «alto nivel» se identifica con el de «bucle doble» e implica la modificación profunda de la «teoría en uso de la organización» (Fiol & Lyles, 1985).

Siguiendo la línea de estos últimos, McGill, Slocum y Lei (1992) diferencian entre aprendizaje «adaptativo» (*adaptative learning*) y aprendizaje «generativo» (*generative learning*). Las organizaciones que aprenden de modo «adaptativo» ponen el foco de sus esfuerzos en el logro de mejoras incrementales de su actividad, pero siempre dentro del marco de acción establecido. Es por eso por lo que este nivel de aprendizaje corresponde con el aprendizaje de «bajo nivel» de Fiol y Lyles (1985) y el aprendizaje de «bucle simple» de Argyris y Schön (1996). En lo que a aprendizaje «generativo» concierne, éste 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. De la misma manera, los mencionados cambios van acompañados de un drástico replanteamiento de la «teoría en uso organizativa» vigente (McGill, Slocum, & Lei, 1992). El aprendizaje «generativo» implica comportamientos proactivos que producen cambios radicales en la estrategia, estructura, sistemas de la organización y, especialmente, en la cultura organizacional (Zapata & Ramírez, 2007).

Kim 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. El modelo se muestra en la figura 2.

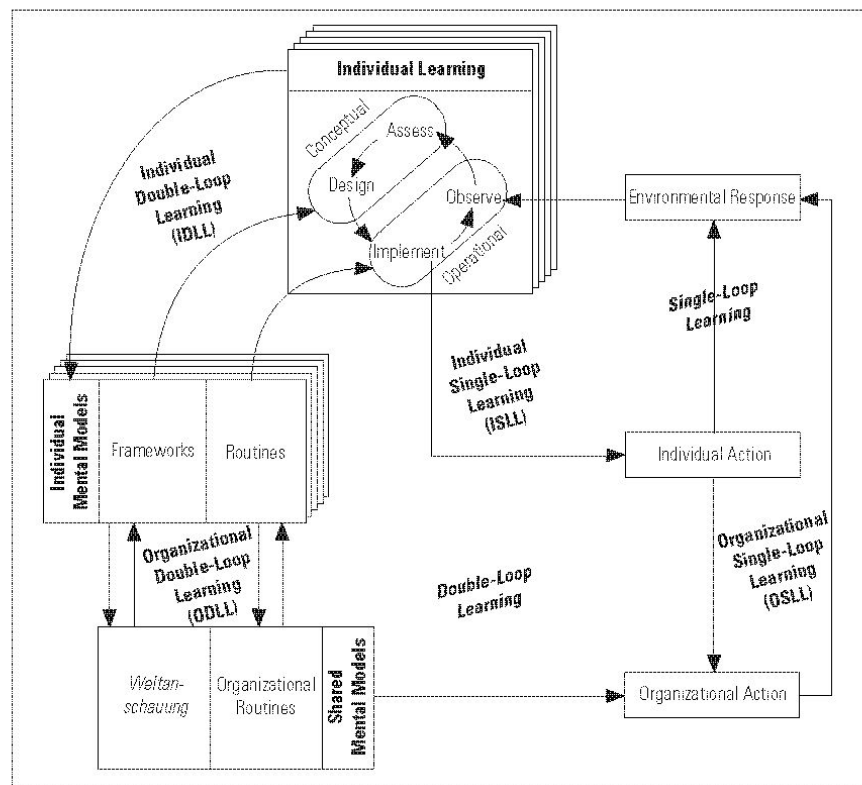


Figura 2. Modelo integrado de aprendizaje organizativo: Ciclo OADI-Modelos mentales compartidos (SMM). Fuente: (Kim, 1993)

Siguiendo el modelo de Kim (1993) a nivel del individuo los modelos mentales afectan la habilidad individual de crear, desarrollar, retener y mantener conocimiento e información, y como resultado les permite a los miembros de la organización utilizar los nuevos y cambiados conocimientos y entendimientos que ellos crearon a partir del proceso de aprendizaje. De la misma manera, pero a nivel organizacional operan los modelos mentales compartidos «*shared mental models*» operando desde el *Weltanschauung* —del alemán: visión, perspectiva o imagen particular del mundo— y los comportamientos rutinarios. Un *Weltanschauung* representa la visión propia de un observador, o grupo de ellos, sobre un objeto de estudio, visión esta que afecta las decisiones que el(los) observador(es) pueda(n) tomar en un momento dado sobre su accionar con el objeto. La «Metodología Suave de Sistemas» (en adelante SSM) de Peter Checkland reconoce la importancia de hacer explícito el *Weltanschauung* de diversos actores relevantes al momento de describir el sistema-en-foco (Checkland, 1981).

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 barreras⁴ frenando dicho aprendizaje. Es frecuente que frente a la introducción de innovaciones las organizaciones reaccionen desarrollando rutinas defensivas (Argyris, 2004).

⁴ También son encontradas en la bibliografía como defensas, rutinas defensivas y limitaciones para el aprendizaje (Pérez Zapata & Cortéz Ramírez, 2007).

En cuanto a innovación, si bien existen muchas definiciones, se mencionará dos en particular: innovación y capacidad de innovación. El manual de Oslo en su cuarta versión, en vista de las mayores tendencias de los últimos años, ha incorporado a su marco de referencia 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).

Dodgson y Bessant (1996) definieron innovación en términos de los cambios en producto y procesos por los cuales las organizaciones buscan adquirir y construir por sobre su competencia tecnológica distintiva y transformar los conjuntos de recursos de las organizaciones utilizando su capacidad innovadora (Dodgson & Bessant, 1996, p. 38).

Siguiendo la lógica de Wang y Ahmed (2004), la sola existencia de innovaciones no implica, que la organización —en este caso, cada uno de los Poderes Judiciales de la República Argentina— posea la capacidad de innovar. De acuerdo con las definiciones anteriores, es claro que hay Poderes Judiciales que han implementado innovaciones de manera sostenida en los últimos años y han desarrollado la capacidad de innovar más que otros. Un ejemplo de lo antes mencionada es la incorporación paulatina del expediente digital judicial desde 2009 por el Poder Judicial de San Luis. Si bien es verdad que en mayor o menor medida todos los Poderes Judiciales han implementado su propia concepción del expediente electrónico judicial (Bielli & Nizzo, 2018), esto no los pone a todos al mismo nivel de conocimiento y pericia en el uso de la herramienta tecnológica. Utilizando la terminología del Premio Nacional a la Calidad encontraremos Poderes que se encuentran: con nada hecho, comenzando, en desarrollo, afianzados y excelente.

En términos generales, las innovaciones mediadas por la tecnología son más populares, no obstante, hay otro grupo de innovaciones llamadas «innovación organizacional», que incluye nuevas formas de organizar el negocio y/o una industria de manera completa que está ganando visibilidad en el sector público (OCDE & Eurostat, 2005; Schumpeter, 1934). En relación con esto, en 1966 Evan incorporó el concepto de retraso organizacional [*organizational lagging*] como una tendencia en la cual se incorporan con cierta demora innovaciones en el sistema administrativo en comparación con innovaciones tecnológicas. Esta capacidad de innovar —también llamada *innovativeness*— se refiere a una mejora de ambas, capacidades y recursos de una empresa u organización a explorar y explotar las oportunidades que el desarrollo de un nuevo producto presenta para satisfacer las necesidades del mercado (Boly, Morel, Assielou, & Camargo, 2014; Forsman, 2011; Szeto, 2000).

Esta característica del proceso de innovación ha sido a menudo referida como un conflicto de competencias entre el «*path creation*» y el «*path dependency*» —este último entendido como la resistencia de dejar hábitos y costumbres para adaptarse al cambio—

(Garud & Karnoe, 2001). El *path creation*, como la rutina, a menudo es visto como particularmente característico de organizaciones públicas.

V. El proceso de innovación. Adoptadores o innovadores

En cuanto al proceso de innovación en sí, en el Poder Judicial este se da de dos maneras principales, a nivel local o a nivel general. El nivel local refiere a las mejoras y/o innovaciones que incorpora un sector particular y que no escala. En cuanto al nivel general refiere a mejoras y/o innovaciones que son adoptadas de manera general en gran parte del organismo madre o fuero, un ejemplo de esto es la oralidad civil efectiva. En este apartado por tratarse de los Poderes Judiciales, se hará foco en las innovaciones de nivel general.

Estas innovaciones antes de implementarse a nivel general pasan por varias etapas a saber: descripción del problema, ideación, prototipado, prueba de prototipo, aprobación para escalamiento, implementación a nivel general. Cada una de estas etapas supone problemáticas particulares y son ejecutadas por grupos diferentes. En los últimos años se ha observado una fuerte participación de grupos de interés en las etapas de ideación y prototipado. De acuerdo con las entrevistas esto responde a tomar en cuenta en las etapas tempranas la mirada y las necesidades de los grupos de interés y asegurar una mejor aceptación de la innovación una vez implementada. En todos los casos consultados estas etapas son conducidas por equipos altamente capacitados con tareas no jurisdiccionales que llamaremos «equipos de implementación». Dentro de este grupo se encuentran típicamente los equipos de informática, calidad y capacitación. Algunos ejemplos de estos son: la Oficina de Gestión Judicial de Tucumán, la Dirección de Informática del Poder Judicial de Mendoza y la Secretaría de Modernización de este Poder. En el paso de la aprobación del escalamiento se da intervención a los miembros de los Supremos Tribunales. Cuando se habla de prueba de prototipo entran en acción los llamados «pioneros», grupos formados por jueces y juezas —junto con sus equipos— innovadores que son los primeros en poner en práctica las mejoras y sufren todos los embates de ser los primeros, ver por ej. «la experiencia de gestión asociada en Mendoza» disponible en (Quiroga Nanclares, 2017). Y, por último, y no menos importante, ya que en volumen comprenden la mayor cantidad de organismos, se encuentran los adoptadores. Estos según la clasificación que realiza Rogers, se dividen en adoptadores tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados. Como se puede apreciar en la figura 3, donde los adoptantes se encuentran distribuidos de manera normal.

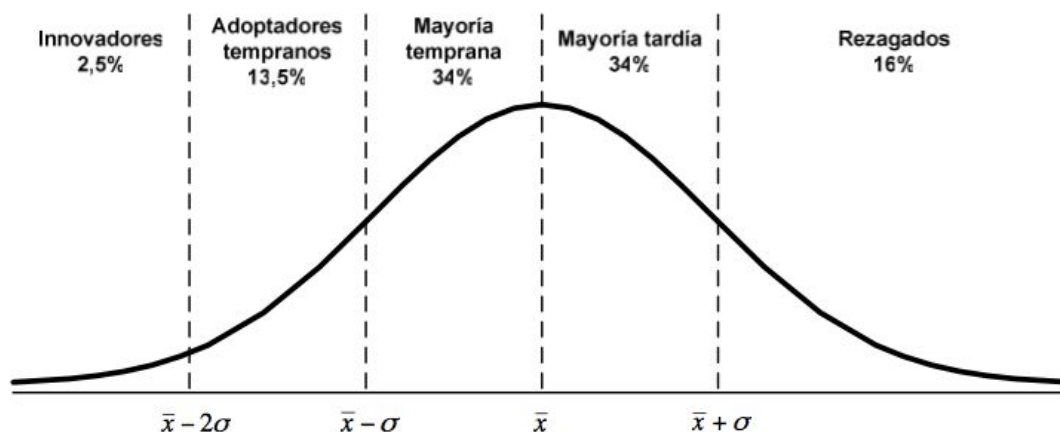


Figura 3. Curva de adopción de innovaciones de Rogers. Fuente: (Rogers, 1983).

De acuerdo con sus características propias cada uno de estos grupos enfrenta diferentes barreras a la hora de innovar y una marcada diferencia a la hora de aprender. En todos los casos los grupos «pioneros» y «equipos de implementación» han mostrado deuterio aprendizaje. Con la experiencia y los cambios constantes estos dos grupos desarrollaron la capacidad de aprender a aprender, lo que le genera una flexibilidad mayor a la hora de enfrentar el próximo desafío.

De la misma manera los grupos de adoptadores han experimentado mayormente, salvo excepciones, aprendizaje de primer orden y de tipo instrumental. Cuando llega el momento de implementar algo, ellos no intervienen en la definición de los términos de la innovación, sino que una vez que los grupos «pionero» y «equipo de implementación» han puesto a punto la innovación y consideran que es seguro escalarla, este grupo la implementa sin más contratiempos técnicos que sus propias limitaciones. En el próximo apartado se discutirán las principales modernizaciones adoptadas durante la pandemia y como estas impactaron en la forma de aprender de las organizaciones y sus miembros teniendo en cuenta los grupos antes mencionados.

VI. Los Poderes judiciales y la pandemia

Desde el momento mismo de que se decretara mundialmente la pandemia por el virus SARS-COV-2 y el aislamiento social preventivo y obligatorio el cambio de reglas de funcionamiento para los Poderes Judiciales era inevitable. Y los principales problemas rondaban en la protección tanto de la tutela judicial como de los mismos magistrados, funcionarios y empleados. Esto implicó tomar medidas con una 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, 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 recurso que permitiera continuar brindando el servicio, especialmente en lo que respecta a las causas que requieren mayor urgencia como las denuncias por Violencia Familiar (Decreto n° 297,

2020).

Sin duda las dos modalidades que se afianzaron durante la pandemia fueron las audiencias mediadas por tecnología (Cassio, 2020; Fradejas, 2020; Maldonado, 2020; Riego Ramírez, 2020; Sabelli, 2020) y el expediente digital. Aquí se discutirá que si bien, en algunos lugares esto podría parecer una novedad, en muchas provincias estas ya se encontraban establecidas desde hace tiempo, por lo tanto, no serán consideradas innovaciones. En cuanto a las herramientas que se están utilizando para no cortar la comunicación, sólo serán consideradas innovación cuando habiendo transcurrido la pandemia, los organismos decidan seguir utilizándolas.

La llamada despapelización o pasaje del expediente papel al expediente digital no es un fenómeno nuevo. Este cambio de paradigma incluye en algunos casos desde la posibilidad de realizar notificaciones electrónicas e inicial trámites vía mesas de entrada electrónicas 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-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 IURIX⁵ (UTyDI, Suprema Corte de Justicia de Mendoza, 2014), el Poder Judicial de Tucumán con el sistema de Administración de Expedientes SAE (Acordada n° 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 (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación, 2018b).

En cuando al uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el marco del Primer Encuentro Nacional de Sistema Judiciales: Los Poderes Judiciales en el contexto de pandemia de COVID-2019 organizador por la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial (FAM) en junio de 2020, muchos de sus miembros, en su mayoría jueces provinciales de primera y segunda instancia, manifestaron luego de los primeros días de implementación «haberse adaptado» y mostraron con cifras la producción en tiempo de pandemia (Gallo Tagle, 2020; Ruiz, 2020; Salvador, 2020). Hablando de la adaptación al trabajo fuera del despacho, de manera no virtual, aún se encuentran en la fase de aprender a poner límites, los miembros⁶ consultados manifiestan trabajar más horas que las habituales. En línea con esto la Dra. Masferrer remarco 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 (Masferrer, 2020). Este fenómeno obedece a que muchos operadores se encuentran aún en la primera fase de la curva de aprendizaje. Es esperable que todo el sistema se estabilice y los tiempos se acomoden a una nueva normalidad.

Teniendo en cuenta la resistencia histórica al cambio de los miembros de estos

⁵ 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).

⁶ Los miembros consultados en entrevistas confidenciales pertenecen a los Poderes Judiciales de la Provincia de Buenos Aires, Mendoza, Tucumán y San Luis y son jueces de primera y segunda instancia, funcionarios y empleados. También se entrevistó a funcionarios de oficinas no jurisdiccionales.

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.

Un capítulo aparte merece la participación de los «equipos de implementación» 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. Implementaciones en tiempo record y en condiciones sanitarias que no son propicias.

VII. Conclusiones y palabras finales

Luego de esta exposición 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 las mismas, diferencia en los fueros, y vulnerabilidades de un sistema que todavía tiene muchos para mejorar. Lo positivo es que ahora hemos probado que se puede. Que los tiempos que nos hicieron creer que necesitábamos para cambiar las cosas, no eran tales. Que si necesitamos introducir herramientas cuestionables desde el punto de vista de los procedimientos establecidos se pueden al menos explorar y luego decidir si se las utiliza o no. 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 impulso una invitación activa a explorarlas e incorporarlas. En pocas palabras, la pandemia sirvió de palanca para el cambio (Meadows, 1999).

Bibliografía

- AMEIGEIRAS, Aldo (2006). El abordaje etnográfico en la investigación social. In *Biblioteca de educación Herramientas universitarias: Vol. 13. Estrategias de investigación cualitativa* (1. ed, pp. 107-149). Barcelona: Gedisa Ed.
- ARGYRIS, Chris (1993). *On organizational learning*. Cambridge, Mass: Blackwell Publishers.
- ARGYRIS, Chris (2004). *Reasons and rationalizations: The limits to organizational knowledge*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- BATESON, Gregory (1972). *Steps to an ecology of mind* (1st ed.). New York: Chandler Publishing Companies.
- BIELLI, Gaston y NIZZO, Andrés (2018). Pautas generales para la implementación del expediente judicial electrónico en aquellas jurisdicciones que aún no lo han consagrado. *Thompson Reuters La Ley*, (Noviembre 2018), 19-30.
- CASCIO, Alejandro (2020). Juicio oral virtual. *Programa de Extensión Sobre Juicio Por Jurados y Litigación de La UDE*. Presented at the Programa de Extensión sobre

- juicio por jurados y litigación de la UDE, Conferencia virtual. Retrieved from <https://bit.ly/3f7nNJJ>
- CHAYER, Héctor Mario y MARCET, Juan Pablo (2018). *Nueva gestión judicial*. Buenos Aires: SAIJ.
- CHECKLAND, Peter (1981). *Systems thinking, systems practice*. Chichester [Sussex]; New York: J. Wiley.
- COSENTINO, Guillermo (2009). Técnicas de Gestión Judicial y Eficacia del Proceso. Las Tecnologías del Gerenciamiento y la Información al servicio de la transformación del Sistema de Administración de Justicia. *Congreso Nacional de Derecho Procesal*. Presented at the Congreso Nacional de Derecho Procesal, Chubut.
- DODGSON, Mark, y BESSANT, John (1996). *Effective innovation policy: A new approach*. London: Internat. Thomson Business Press.
- FELCMAN, Isidoro Luis (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)*. Retrieved from <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/8862>
- FIOL, C. Marlene, y LYLES, Marjorie (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- FRADEJAS, Fabián (2020). Juicio oral virtual. *Programa de Extensión Sobre Juicio Por Jurados y Litigación de La UDE*. Presented at the Conferencia virtual - Juicio oral virtual, virtual - organiza Universidad del Este, La Plata. Retrieved from <https://bit.ly/3f7nNJJ>
- GALLO TAGLE, Marcelo (2020). Conversatorio. *Los Poderes Judiciales En El Contexto de La Pandemia de COVID-19*. Presented at the Primer Encuentro Nacional de Sistemas Judiciales, Video conferencia. Retrieved from https://www.fam.org.ar/noticia/primer-encuentro-judicial-nacional-virtual?fbclid=IwAR2-dKWlwTiGVh9mq2VIZNyTcrdPi7b2gSSNTb6cxukXi_ZlW_liwwtljUU
- GEERTZ, Cliford (2003). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- JIMÉNEZ GÓMEZ, Carlos (2014). Desafíos de la modernización de la justicia en tiempos del Gobierno Abierto. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, (12), 225–239.
- KIM, Daniel (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. Retrieved February 7, 2019, from MIT Sloan Management Review website: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-link-between-individual-and-organizational-learning/>
- KOLB, David (1984). *Experiencial learning. Experiencie as a source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- MALDONADO, Mariana (2020). *Virtualidad en el juicio y en audiencias previas. Experiencias en Chile, EE. UU. y Argentina*. Ciclo de encuentros virtuales - Temas actuales del proceso penal, virtual - organiza Universidad del Este, La Plata.
- MASFERRER Luz Gabriela (2020). Conversatorio. *Los Poderes Judiciales En El Contexto de La Pandemia de COVID-19*. Primer Encuentro Nacional de Sistemas Judiciales, Conferencia virtual.

- MCGILL, Michael, SLOCUM, John, y LEI, David (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21(1), 5-17. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90082-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90082-X)
- MEADOWS, Donella (1999). *Leverage Points: Places to Intervene in a System*. Hartland: Sustainability Institute.
- MENDIZÁBAL, Nora (2006). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En *Biblioteca de educación Herramientas universitarias: Vol. 13. Estrategias de investigación cualitativa* (1. ed). Barcelona: Gedisa Ed.
- MORLINO, Leonardo (2005). *Introduzione alla ricerca comparata*. Bologna: Il Mulino.
- NEIMAN, Guillermo, y QUARANTA, Germán (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En *Biblioteca de educación Herramientas universitarias: Vol. 13. Estrategias de investigación cualitativa* (1. ed, pp. 213-234). Barcelona: Gedisa Ed.
- ORDOÑEZ, Carlos (2018). El Sistema de Gestión Judicial Bonaerense “Augusta”, su evolución e incidencia en la concepción clásica del expediente. Nuevos desafíos e interrogantes procesales | Pensamiento Civil. Retrieved October 31, 2020, from Pensamiento Civil website: <https://www.pensamientocivil.com.ar/doctrina/3370-sistema-gestion-judicial-bonaerense-augusta-su-evolucion-incidencia>
- QUIROGA NANCLARES, Carlos (2017). La Experiencia de gestión judicial asociada en Mendoza. In 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.
- RIEGO RAMÍREZ, Cristian (2020, August). *Virtualidad en el juicio y en audiencias previas. Experiencias en Chile, EE. UU. , Argentina*. Ciclo de encuentros virtuales - Temas actuales del proceso penal, virtual - organiza Universidad del Este, La Plata.
- ROGERS, Everett (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed). New York: London: Free Press ; Collier Macmillan.
- RUIZ, Marcela (2020). Discurso principal. *Los Poderes Judiciales En El Contexto de La Pandemia de COVID-19*. Primer Encuentro Nacional de Sistemas Judiciales, Conferencia virtual. Retrieved from https://www.fam.org.ar/noticia/primer-encuentro-judicial-nacional-virtual?fbclid=IwAR2-dKWLwTiGVh9mq2VlZNYTcrdPi7b2gSSNTb6cxukXi_ZlW_liwwtljUU
- SABELLI, Martín (2020). *Virtualidad en el juicio y audiencias previas. Experiencias en Chile, EE. UU. y Argentina*. Ciclo de encuentros virtuales - Temas actuales del proceso penal, virtual - organiza Universidad del Este, La Plata.
- SALVADOR, G. (2020). Conversatorio. *Los Poderes Judiciales En El Contexto de La Pandemia de COVID-19*. Primer Encuentro Nacional de Sistemas Judiciales, Conferencia virtual. Retrieved from https://www.fam.org.ar/noticia/primer-encuentro-judicial-nacional-virtual?fbclid=IwAR2-dKWLwTiGVh9mq2VlZNYTcrdPi7b2gSSNTb6cxukXi_ZlW_liwwtljUU

- STRAUSS, Anselm y CORBIN, Juliet (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín (Colombia): Universidad de Antioquía.
- TANCO, Cecilia, FLORES DUTRUS, Alejandro, y ADARO, Mario (2018, October). *La tecnología al servicio de la Justicia Civil Moderna*. En Encuentro Nacional de la Justicia Civil en la Argentina: oralidad y gestión, Mendoza.
- TAYLOR, Steve, y BOGDAN, Robert (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- PÉREZ ZAPATA, Julián y CORTÉS RAMÍREZ, Julián Alejandro (2007). *Barreras para el aprendizaje organizacional*. Pensamiento y Gestión, 28.

Documentos

- Corte Suprema De Justicia De La Nación, Acordada n° 6. (2020). *Feria extraordinaria*. B.O. Buenos Aires, 26 de marzo de 2020.
- Corte Suprema De Justicia De La Provincia De Tucumán, Acordada n° 640. (2015). *Sistema de Administración de Expedientes. Primera Etapa*. Boletín Oficial, S.M. de Tucumán: 1/7/15 B.O.
- CIJ (2018). Por unanimidad la Corte creó la Secretaría de Desarrollo Institucional y la Dirección de Comunicación y Gobierno Abierto. Retrieved January 22, 2019, from 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>
- Decreto n° 297. (2020). *Aislamiento social preventivo y obligatorio*. B.O. Buenos Aires, 20 de marzo de 2020.
- Diario Judicial (2012). San Luis: Expedientes más electrónicos. Retrieved June 30, 2020, from Diario Judicial website: <http://www.diariojudicial.com/nota/67273>
- Ley n° 24.430. (1995). *Constitución de la Nación Argentina*. Boletín Oficial, Buenos Aires: 10 de enero de 1995.
- Ley n° 23054. (1984). *Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José)*. Boletín Oficial, Buenos Aires: Marzo 19 de 1984.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación. (2018a). Justicia 2020—Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Retrieved January 22, 2019, from Justicia 2020 website: <https://www.justicia2020.gob.ar/>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación. (2018b, May 21). El uso del expediente digital se extiende en todo el país. Retrieved October 31, 2020, from [Argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar) website: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-uso-del-expediente-digital-se-extiende-en-todo-el-pais>
- OECD, & Europäische Kommission (Eds.). (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th edition). Paris: OECD Publishing.
- Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires, Consejo de la Magistratura. (2016, December 5). Proyecto «EJE»: Expediente Judicial Electrónico. Retrieved October

31, 2020, from Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires. Consejo de la Magistratura website: <https://consejo.jusbaires.gob.ar/proyecto-eje-expediente-judicial-electronico>

UTyDI, Suprema Corte de Justicia de Mendoza. (2014). Vivimos un proceso de cambio... Por qué y para qué tomamos la decisión [Institucional]. Retrieved October 12, 2020, from Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional website: http://179.0.130.20/novedades/utydi/boletines/2014_01.php