

## ***Luces y sombras de la inversión en tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la justicia latinoamericana\****

**Por Ramón G. Brenna**

### **1. Introducción**

Esta presentación resume un conjunto de ideas que venimos pregonando y propugnando en relación a los proyectos llamados de “informatización”, para la justicia argentina y de nuestra área, desde que escribimos en los noventa con Rafael Bielsa, el libro *Reforma de la justicia y nuevas tecnologías*<sup>1</sup>.

Muchas de esas ideas poseen aún hoy vigencia, tanta vigencia que han sido retomadas y ampliadas por investigaciones y estudios, como por ejemplo, los realizados por el CEJA, Centro de Estudios de Justicia para las Américas.

Sobre estas ideas y sobre las comprobaciones más recientes, especialmente las derivadas de estudios cuantitativos efectuados respecto de las inversiones en tecnología en justicia, en toda Latinoamérica, es que va a versar esta intervención.

A pesar de lo que puede suponerse a primera vista, la inversión en tecnología, para estimular la modernización y actualización de las entidades del sistema de justicia en América Latina, ha sido significativa.

Así lo confirman los guarismos resultantes de las estadísticas de inversión en el área, aunque estas demuestren, al mismo tiempo, que aquellas no han sido homogéneas.

Si nos detenemos a observar los resultados de esas inversiones, su efectividad transformadora, quizás no se nos devuelva una imagen tan optimista. Ello se debe a que, en todos los procesos y proyectos de incorporación de las TIC como herramienta dinamizadora de los cambios percibidos como necesarios en los tribunales de justicia de la región, han surgido inconvenientes, barreras, dificultades, que trataremos de sistematizar, para su mejor comprensión.

### **2. Categorización**

Estos inconvenientes, barreras y dificultades, pueden categorizarse de la siguiente manera:

a) El error más frecuente que se verifica al estudiar los proyectos de modernización basados en la incorporación de TIC –del cual hemos alertado reiteradamente, y que no resulta ser patrimonio único de los proyectos del sector justicia–, es el de aplicar tecnología, sin realizar un exhaustivo análisis previo, que incluya una mirada

---

\* **Bibliografía recomendada.**

<sup>1</sup> Bielsa, Rafael - Brenna, Ramón G., *Reforma de la justicia y nuevas tecnologías*, Bs. As., Ad-Hoc, 1996, Premio CLAD.

crítica de la realidad cotidiana del servicio, y que nos permita individualizar y determinar, qué prácticas se quieren cambiar, para qué se las quiere cambiar y qué resultados se espera alcanzar con los cambios.

En todo proyecto de modernización basado en la incorporación de TIC, se debe realizar un estudio concienzudo de cuáles serán los procesos de trabajo a los que se les incorporarán TIC, y cuáles serán los cambios esperados en dichos procesos.

El no hacerlo así, nos garantiza el fracaso o cuando menos la insatisfacción de no ver concretado el cambio al que aspirábamos, dado que, cuando aplicamos tecnología de una manera desordenada, sin un plan general estratégico y, fundamentalmente, sin realizar procesos de reingeniería, simplemente mecanizaremos la ineficiencia anterior que queríamos erradicar.

b) En relación con lo que venimos expresando, uno advierte en el área, la existencia de proyectos que presentan las siguientes anomalías: 1) proyectos concebidos con alcances o expectativas no demarcadas ni especificadas totalmente; 2) proyectos concebidos en base a expectativas desmedidas, o 3) proyectos que contienen expectativas múltiples y contradictorias, para los distintos grupos de interés involucrados –partes, abogados, jueces, funcionarios–.

c) Otro tema central que ha obstaculizado el que las inversiones y desarrollos tecnológicos en el sistema de justicia alcancen los resultados esperados de cambios beneficiosos, es la desconexión entre las reformas procesales que se han llevado a cabo y los proyectos informáticos producidos en el sector, los que se han tratado, en algunos casos, como si fueran elementos sin ninguna relación, en cambio de percibirlos como herramientas interrelacionadas para lograr un propósito común, cual es el de remover las disfuncionalidades de un sistema que ya no produce las respuestas apropiadas, y el lograr un mejor funcionamiento de la administración de justicia.

d) Todo ello nos conduce a otra comprobación: En varios proyectos se ha verificado una insuficiente capacidad interna para definir los requerimientos y funcionalidades que deben proporcionar los sistemas informáticos que se quieren instalar. Frente a esta anomalía, el vacío lo terminan de llenar las empresas especializadas, proveedoras de sistemas informáticos. Es decir que una anomalía, nos conduce a otra anomalía.

Adicionalmente, esta falta de capacidad interna y esta delegación implícita en la empresa proveedora, conduce a otro problema adicional, dado que es frecuente observar, que cuando ya se está desarrollando un proyecto de TIC, se soliciten cambios en las funcionalidades y en los alcances deseados, lo que estimula nuevas barreras, nuevos retrasos y un incremento en la insatisfacción.

e) Otro problema presente en muchos de estos proyectos, lo ha sido el uso desvirtuado de la correcta estrategia de implementación de sistemas informáticos por proyectos piloto.

La estrategia de proyectos piloto, utilizada en la implementación de las herramientas informáticas en las organizaciones, es muy útil y permite realizar la adecuación, material y cultural, de todos los factores involucrados en el cambio, de una manera eficiente y tempestiva.

Pero esta estrategia se desvirtúa cuando no se la asiste con la planificación y el presupuesto para realizar el proceso de réplicas posteriores del piloto exitoso. Queda así subordinado este proceso, a los avatares de la eventualidad, lo que obviamente perjudica el buen funcionamiento de las instituciones.

Un ejemplo paradigmático fue el proyecto PROJUM<sup>2</sup> en la justicia argentina. Proyecto piloto exitoso, abandonado luego en su réplica, por no haberlo planificado, ni obtenido los recursos para afrontarla.

Otra dificultad que se ha verificado en relación con las estrategias de implementación y los proyectos pilotos, ha sido la falta de recursos para el mantenimiento permanente, que se requiere para darle continuidad a la operación de los nuevos sistemas. No basta implantar nuevos sistemas si luego los abandonamos a su suerte, no manteniéndolos ni ajustándolos a los cambios sucesivos.

f) Continuando con la lista de dificultades a superar, se presentan adicionalmente los problemas de interconexión de los sistemas de los tribunales entre sí, y de ellos con los organismos auxiliares y demás instituciones privadas y públicas. Muchos de ellos devienen de las características y de los elementos técnicos, y otros, de las definiciones políticas, como lo es la existencia o no de un plan general de aplicación en el país de que se trate, que sirva de guía para todos.

Esta breve reseña de los inconvenientes, las barreras y las dificultades que se verifican en la introducción de TIC en la justicia de nuestra región, pone de manifiesto que el contexto no es sencillo, ya que hemos encontrado esas disfuncionalidades, tanto en las definiciones estratégicas, como en la gestión del proceso de incorporación de las TIC.

A pesar de ello, no quisiera que la identificación y el análisis de esos inconvenientes, nos condujera a pensar o concluir, que el aporte de estas herramientas no es útil para los objetivos de cambio y superación, a los que aspiramos.

Por el contrario, creemos que siguiendo algunas recomendaciones y guías, esos problemas pueden superarse y la transformación puede darse, de manera natural y exitosa.

### **3. La gestión y organización para la incorporación de TIC**

La improvisación en la incorporación de tecnologías informáticas y de comunicaciones, se presentó como una constante en buena parte del siglo pasado y ya hemos dicho, de manera reiterada, en trabajos y tribunas, que la mera instalación de computadoras y hasta *smart phone* en los despachos judiciales, no representan la “introducción” de TIC en la administración de justicia; no representa la sistematización de procesos, ni menos garantiza el cambio de las prácticas de los funcionarios, y tampoco, que los posibles cambios transiten en la dirección deseada y esperada.

La gestión de las TIC también requiere la incorporación de criterios de eficacia y eficiencia.

---

<sup>2</sup> Proyecto de Desarrollo de Juzgado Modelo.

Por ello, el saber qué tecnología o solución informática o de comunicaciones, es la más apropiada para una institución judicial, requiere de un proceso de análisis y estudio, que puede resultar crecidamente complejo, según sea la magnitud de los cambios que se desea lograr.

Por ejemplo, instalar sistemas de seguimiento procesal, que representan el centro de la labor operativa en tribunales, fiscalías y defensorías, constituyen la base para extraer los datos, para los sistemas de control de gestión y de estadísticas, entre otros, es una labor delicada.

El desarrollo e implementación de este tipo de sistemas requiere tiempos relativamente prolongados y un gran esfuerzo de casi todas las personas de la organización, por lo que si cometo errores en esta elección, puede tomar unos cuantos años el revertirlo.

Es necesario entonces distinguir diferentes etapas en la gestión de las TIC.

Es frecuente que los esfuerzos se centren en las etapas previas a la incorporación de TIC, en las cuales se conciben estudios para analizar la mejor alternativa de inversión.

A pesar de ello, definida esta inversión inicial, es necesario planear la implementación de la solución definida, y luego se debe administrar su operación rutinaria, y su mantenimiento periódico, para preservar siempre actualizado y en buen funcionamiento el sistema.

Debemos tener presente al mismo tiempo, que la tecnología varía con rapidez y el mercado produce su obsolescencia programada, por lo que hay que analizar periódicamente, si la que tengo en uso, ha quedado obsoleta y resulte necesario realizar un nuevo proceso de inversión.

El CEJA Centro de Estudios de Justicia de las Américas<sup>3</sup>, ha recogido en sus documentos, el ciclo de las inversiones en TIC<sup>4</sup>.

El ciclo de inversiones en TIC se conformaría con:

- 1) Análisis de alternativas de inversión.
- 2) Planeación de la implementación.
- 3) Administración rutinaria: explotación y mantenimiento.
- 4) Análisis de obsolescencia.

Este ciclo, como hemos comprobado y detallado antes, es ignorado muchas veces, y ello conlleva la aparición de numerosas dificultades, entre las cuales se pueden mencionar:

a) Presupuesto. Se calculan las inversiones iniciales, pero normalmente se pasan por alto los costos de implementación y mantenimiento, los cuales pueden implicar porcentajes no menores de la inversión inicial.

---

<sup>3</sup> [www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org).

<sup>4</sup> CEJA - Microsoft, *Perspectivas de uso e impacto de las TIC en la administración de justicia en América Latina*, Libro Blanco de E@Justicia, Santiago de Chile, 2012, <http://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/3955/Libroblancoe-justicia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Por ejemplo, el costo de su mantenimiento anual puede constituir alrededor de un 15% de su desarrollo inicial.

b) Personal. Cuando se adquieren tecnologías sofisticadas, su operación demanda personal apropiado y preparado para afrontarla. Por ejemplo, si se han adquirido sistemas de seguimiento procesal con uso de bases de datos de gran tamaño, las grandes del mercado por ejemplo, y se ha definido que estas bases de datos residan en computadoras que son administradas por la institución, se requiere contar con administradores de bases de datos profesionales, formados en esas herramientas.

Como las retribuciones de este tipo de profesionales es usualmente mayor a las retribuciones percibidas por el personal de las instituciones judiciales, la captación por éstas, de esos profesionales aptos, se ve dificultada.

c) Obsolescencia. Un ejemplo de rápida obsolescencia tecnológica lo constituyen las computadoras personales. Nuevamente, dependiendo del tipo de sistemas que se requiera operar desde estas computadoras, podría ser necesario renovar periódicamente el parque de computadoras, lo que es un problema para los ritmos de adquisiciones de bienes, por parte de las instituciones judiciales.

Una alternativa para resolver este problema lo puede constituir el alquiler o leasing de las computadoras, con la obligación del proveedor de mantenerlas en funcionamiento y renovarlas cada cierto tiempo.

Esta práctica se lleva a cabo con éxito, en la rama judicial de Puerto Rico.

#### **4. Recomendaciones para la decisión de inversión en TIC**

La primera recomendación que nos surge es que no tiene sentido invertir en este área, si es que la decisión de inversión no integra la implementación de un plan estudiado de desarrollo de tecnologías para fortalecer la gestión de la institución, y si, a su vez, ese plan de fortalecimiento no forma parte de un plan estratégico global, que contemple, no solo la incorporación de TIC, sino que contenga también elementos específicos de cada uno de los procesos de trabajo, que podrán ser mejorados con el apoyo de TIC.

En este sentido, las decisiones de inversión en TIC deben reunir, por una parte, una visión estratégica del desarrollo institucional, con un conocimiento técnico de buen nivel, que aporte información acerca de las tendencias también en el sector de las TIC, y que generen como resultado, la elección de las TIC más apropiadas para los fines de la institución.

Este tipo de decisiones no pueden ser dejadas exclusivamente en manos de los expertos tecnológicos, y no solo por la magnitud de las inversiones involucradas, sino por las consecuencias en la operación misma de los despachos judiciales, de las fiscalías, de las defensorías o de las unidades policiales.

Los expertos tecnológicos saben de tecnología, pero no necesariamente saben de la operación de las instituciones de justicia.

Es inexcusable entonces la responsabilidad de las autoridades institucionales, en definir los criterios de inversión sujetos a los planes estratégicos, para de esta

forma fijar las políticas generales dentro de las cuales se encuadrarán las incorporaciones de tecnologías.

¿Qué debo preguntarme?<sup>5</sup>

A modo de lista de chequeo, una buena ayuda para la toma de mi decisión de invertir sería interrogarme previamente acerca de:

1) ¿Esta inversión está contemplada en y forma parte de un plan estratégico global?

2) ¿Fueron definidos con claridad los procesos de trabajo que serán afectados con la inversión, y el impacto deseado y esperado sobre ellos?

3) ¿He definido la metodología de medición de los resultados?

4) ¿Poseo las capacidades internas, o las debo contratar en el mercado, para tener una razonable seguridad de que la decisión técnica es la más apropiada para mi institución?

5) ¿Están las autoridades institucionales suficientemente enteradas de la decisión que se está tomando, y han participado en al menos definir los criterios estratégicos de la inversión?

Debería contar con respuestas claras y precisas a cada uno de los interrogantes.

Estos interrogantes, surgidos del taller del CEJA, son indicativos, pero esta lista podría incrementarse para poder dar seguridad a todo el proceso de cambio cultural e institucional a desenvolver.

### **a. Criterios**

Respecto a los criterios con los cuales elaborar un plan de incorporación de las TIC, se pueden señalar:

- Identificar y otorgar prioridad, a aquellos sistemas o tecnologías que afirmen los procesos vitales en la acción de la institución, como por ejemplo, los sistemas de seguimiento de casos, ya que estos sistemas constituyen la base sobre la cual desarrollar otras aplicaciones, para apoyar los procesos de gobierno y gerencia, y los procesos administrativos, y es de donde usualmente se puede extraer la información necesaria para hacer más transparente el cometido institucional.

- La participación activa, al tiempo del diseño de los sistemas, de todos los potenciales usuarios –funcionarios, secretarios, jueces, abogados, partes, colegios profesionales, órganos auxiliares– de los datos que se puedan obtener y de los procedimientos que serán apoyados por este sistema, de manera de no obviar requerimientos, cuya satisfacción posterior pueda resultar más costosa.

- Tener en cuenta y comparar las experiencias de la incorporación de TIC en instituciones similares, o con aquellas con las cuales exista un contacto frecuente, de modo de extraer enseñanzas de lo ya experimentado por otras entidades.

---

<sup>5</sup> Libro Blanco E@Justicia.

- Ejecutar los análisis costo-beneficio, tanto tecnológico, como del impacto que los proyectos pueden tener sobre los circuitos de trabajo de la institución.
- Una vez definido el plan de incorporación de tecnologías, llamado también “plan de informatización”, su ejecución debe quedar a cargo de personas con la capacidad de adoptar las decisiones, y que posean los conocimientos técnicos adecuados, o cuenten con un asesoramiento técnico de buen nivel.

## **b. Recomendaciones. Etapa de implementación de TIC**

Una vez adoptada la decisión de incorporación de TIC, debemos elaborar un plan de implementación. Este debe ejecutarse, para posteriormente evaluar los resultados conseguidos.

1) En su confección, se deben tener en cuenta.

a) Establecer de manera detallada la magnitud de las capacidades y recursos con que se cuenta, de manera de no calcular mal los tiempos que requerirá la implementación.

Si el proyecto es de gran magnitud, es común contratar servicios especializados de empresas externas a la institución. También lo es que se destine personal de la institución a trabajar con los prestadores externos, variando la intensidad y los distintos roles, según las necesidades de las tareas.

Los tiempos y responsabilidades del personal de la institución deben ser planeados diligentemente, de manera de que exista una adecuada compatibilidad entre las labores rutinarias del personal concedido y la destinación transitoria al proyecto en desarrollo, considerando substituciones totales o parciales, en caso de resultar ineludible.

b) Implementar TIC conlleva no solo problemas o retos de naturaleza técnica. Los esenciales son de carácter cultural, ya que lo que se modificará es la rutina y los métodos de trabajo de las personas.

El plan de implementación debe contener, sí o sí, un plan de capacitación y entrenamiento de todos los usuarios de la nueva TIC, por muy simple que esta puede parecerse. El diseño de ese plan de capacitación debe ser previo.

Hay que utilizar para ello, metodologías que aseguren la formación de “agentes de cambio” destinados transitoriamente a esta tarea, que luego efectúen el entrenamiento de sus compañeros de trabajo.

c) En ocasión de implementar cambios notorios o sistemas complejos, se debe utilizar estrategias en las cuales la implementación este pensada y ejecutada en etapas encadenadas, y evitar comprometer a toda la institución a la vez.

La única excepción podría darse en el caso que atento la naturaleza propia del cambio, este deba ocurrir en toda la institución y al mismo tiempo.

d) Los proyectos piloto son una modalidad de implementación, mediante la cual se deja trabajando un sistema en un área restringida de la institución.

En la región, desgraciadamente, se ha seguido de manera impropia la estrategia de proyectos piloto. Esto ocurre cuando no se planifica desde el inicio, la manera en que realizará las réplicas del proyecto piloto, en el resto de las áreas.

Esto arroja el resultado negativo, que podemos comprobar en varios casos, de que nunca se hayan expandido al resto de la institución, dejando así trunco el proyecto TIC.

e) Es bueno que el plan contenga desde su comienzo, un cronograma de la implementación íntegra, aunque esto importe fases extendidas.

Esta estrategia ostenta la ventaja de que facilita el aprender del desarrollo de las etapas previas, y a la vez, envía una indicación clara a toda la institución, de que el cambio alcanzará a todas las partes, aunque tarde.

2) En cuanto a la ejecución de los planes de implementación, es conveniente.

a) Coordinar la ejecución con las labores de capacitación.

b) Realizar un monitoreo permanente de su avance, para detectar a tiempo las posibles dificultades y solucionarlas a la brevedad, en lugar de seguir replicando un problema, agrandándolo.

c) Destinar recursos humanos y materiales en forma expresa, con un mandato claro y atribuciones formales requeridas.

3) En cuanto a la evaluación de los resultados de la implementación, el plan de implementación debe contener los elementos a comprobar para que se pueda declarar que se alcanzó el éxito, y el método que usaremos para medir los resultados obtenidos. No se debe esperar a que la implementación concluya, para recién preguntarse si se obtuvieron los resultados esperados.

En este sentido, el establecer indicadores de avance y de resultado, el definir los datos que se manejarán para calcular esos indicadores, la fuente de extracción, y los mecanismos útiles, deben estar imaginados en el plan de implementación.

### **c. Operación y mantenimiento de las TIC**

En los últimos años se ha incrementado poderosamente la oferta de empresas que brindan servicios externos de operación y mantenimiento de TIC.

Estas van desde empresas que hacen mantenimiento del parque de computadoras e impresoras de una institución, hasta empresas que ofrecen los servicios de hosting de todas las aplicaciones de una institución; lo que significa que no es necesario que la institución adquiera la infraestructura de servidores y equipos de respaldo para sus sistemas informáticos.

Siendo esta oferta cada vez más creciente y variada, una decisión relevante es decidir hasta qué punto externalizar la operación y mantenimiento de las TIC, y con qué criterios.

A modo general, se recomienda externalizar algún servicio en la medida en que exista una oferta de servicios competitiva, y que en los contratos de mantenimiento se puedan establecer cláusulas muy precisas acerca del nivel de servicios que

se debe prestar y recibir, y qué pasa en el caso de que no se cumpla tal nivel de servicio.

Por otro lado, la operación de las TIC requiere el establecimiento de políticas en aspectos como los niveles de seguridad en el uso de sistemas y en el almacenamiento de datos, en los niveles de disponibilidad de las aplicaciones, en los mecanismos de respaldo, entre muchos otros.

Además, se requiere no solo capacidad para dictar estas políticas, sino también para ejecutarlas, controlar su ejecución y perfeccionarlas en el tiempo.

Para todo esto, en diversas industrias, por ejemplo en la bancaria, se han ido desarrollando y asentando normas y estándares internacionales de amplio uso, lo que abre el interrogante acerca de su adaptación y aplicación a la administración de justicia, no solo en un país, sino que también entre países.

#### **d. Estructura organizacional para gestionar las TIC**

Respecto a la estructura organizacional para gestionar el uso e incorporación de TIC, los criterios para definir dicha estructura son usualmente la complejidad de lo que sea necesario hacer, la disponibilidad de personal competente y el volumen de inversiones a realizar.

No debe perderse de vista que la inversión en la adquisición, desarrollo, uso y mantenimiento en TIC, debe estar acompañado de una estrategia coherente de inversión en recursos humanos, lo suficientemente calificados como para utilizarla debidamente.

Esta inversión en recursos humanos calificados, puede ser hecha mediante la contratación de personal con el perfil adecuado, pero esto presenta la dificultad de que el acelerado desarrollo de tecnologías, hace difícil seguir el ritmo de la industria de las TIC.

Una alternativa para esto es aquella en la que, dada la creciente complejidad de los temas, la globalización y la especialización del trabajo, se opte por tener áreas internas reducidas, pero competentes técnicamente, que sean capaces de seleccionar y administrar eficientemente, a un conjunto de proveedores y servicios externalizados, desde el desarrollo de software, hasta la explotación de sistemas, la provisión de hardware (por adquisición o arrendamiento) y telecomunicaciones, pasando por servicios de soporte y mantenimiento.

#### **e. Relación con empresas proveedoras**

Se ha mencionado que la creciente globalización y especialización del trabajo, especialmente en la industria de las TIC, hacen casi imposible que dentro de la estructura organizacional de las instituciones del sector justicia, existan especialistas en todas las áreas, con el mismo nivel de conocimientos, que el que pueden tener las empresas especializadas del sector de las TIC.

Dado esto, lo relevante es que las instituciones puedan tener las capacidades internas del suficiente nivel técnico como para ser contrapartes válidas de las

empresas existentes, lo cual significa al menos, entender y poder discriminar las tendencias de avance del sector y poder evaluar las ventajas y desventajas que técnicamente presentan distintas alternativas tecnológicas.

En relación a este último aspecto, una discusión en boga es la de la elección entre el llamado software libre, y las empresas que venden las licencias de sus productos.

Al respecto, los grados de complejidad técnica en los distintos segmentos de productos y herramientas existentes son altos, pero en términos muy generales, y solo desde el punto de vista de las instituciones del sistema de justicia, lo relevante es establecer las ventajas y desventajas que estas alternativas presentan, no solo en términos teóricos, sino en la especificidad de la tecnología que se quiera implementar, considerando para ello criterios como costos, no solo de adquisición sino también de mantenimiento, el respaldo ante posibles fallas, la confiabilidad de desarrollos futuros que permitan el desarrollo natural de las tareas, entre otros aspectos.

Esta decisión no es solo técnica, sino que tiene también un carácter estratégico, ya que compromete de alguna manera la sustentabilidad y confiabilidad de las herramientas tecnológicas que hacen posible el mejoramiento futuro de la administración de justicia.

## **5. Reflexiones finales**

Hemos recorrido los distintos aspectos involucrados en la inversión en TIC y hemos marcado dificultades, errores a evitar, caminos a seguir.

Las reformas organizacionales del proceso judicial resultan prioritarias conforme a la ampliación del uso de TIC, con Internet y las intranets y el establecimiento de formas de consulta en línea y en tiempo real, entre instancias jurisdiccionales del mismo y de distinto nivel.

Esto es ya considerado como un requisito de eficiencia y eficacia para el debido proceso, en términos de una justicia a tiempo, eliminando las demoras innecesarias y la excesiva duración de las causas.

Por otro lado, las TIC son un sistema en constante cambio y las sociedades subdesarrolladas o en vías de desarrollo, son también sistemas en cambio permanente. La escala, el “tempo” (el “timing”) y el contenido de ambos sistemas, es diferente.

Su relación mecánica produce un extraño resultado que ha sido definido por Horacio Godoy, como el síndrome USTeD (Uso Subdesarrollado de Tecnologías Desarrolladas)<sup>6</sup>.

En virtud del síndrome USTeD, la potencia tecnológica de las TIC queda reducida a las limitaciones del subdesarrollo y a la ignorancia de los usuarios.

No quisiera terminar esta presentación dejando una imagen poco optimista de estos desarrollos. Todo lo contrario.

---

<sup>6</sup> Entrevista a Ramón G. Brenna (Argentina) por José L. Tesoro (Argentina) Foro E-Gobierno OEA, “Boletín Electrónico” n° 34.

Los países del área, Argentina incluida, deben poder salir del síndrome y utilizar las TIC, en sus poderes judiciales, con toda su potencialidad.

La inversión de recursos públicos, siempre escasos, debe ser cuidada, medida y acertada. Para ello se debe planificar, normalizar e integrar.

Se debe invertir y se debe capacitar fuertemente a los recursos humanos. Hay que alfabetizar, tecnológicamente hablando. Los sistemas son gestionados y dirigidos por personas, y esas personas deben estar en capacidad de desenvolverse y aprovechar en su totalidad, las facilidades que aportan estas nuevas herramientas.

Hay que pensar, y luego actuar de manera acorde con ese pensamiento. Elaborar políticas públicas en este sector; adoptar decisiones de acuerdo a ellas y, esto es central, sostenerlas en el tiempo.

Cuando hablamos de inversiones en proyectos de TIC en el Poder Judicial, estamos hablando de proyectos de mediano a largo plazo, que no pueden quedar huérfanos, al poco tiempo de ser iniciados.

Es una gran tarea, un gran desafío, pero no es imposible y debemos intentarlo.

© Editorial Astrea, 2019. Todos los derechos reservados.

