

# Capacitación tecnológica para la gestión judicial

Publicado en la Revista Electrónica de Derecho Informático  
(R.E.D.I.) No 18, Enero de 2.000

Los poderes judiciales de todo el mundo, y de Argentina en particular, están viviendo un acelerado proceso de introducción de tecnologías de la información. Hoy ya resultan habituales los procesadores de textos e impresoras, a la vez que se difunden cada vez más sistemas de distribución aleatoria y compensada de expedientes, pequeñas redes locales, sistemas integrales de gestión, e incluso en algunos casos, sistemas de consulta remoto de expedientes, como las Mesas de Entradas Virtuales de la Provincia de Buenos Aires.

Pero suele olvidarse una parte clave del 'sistema' informático, que no es ni la infraestructura de hardware, ni el software, sino los operadores humanos del mismo. A la hora de invertir, casi el ciento por ciento se dedica a equipos y programas, siendo la capacitación la gran olvidada. Es cierto que en las licitaciones informáticas, se prevé la capacitación de los usuarios del Poder Judicial. Y que cada vez más, los reglamentos internos de diversos Poderes Judiciales argentinos, cuando organizan el régimen de ingreso al Poder Judicial de empleados, profesionales y funcionarios, entre los requisitos suelen incluir la operación de computadoras en la función de procesamiento de textos.

Si bien estas previsiones pueden parecer a priori suficiente para el uso inicial de un procesador de textos y eventualmente una planilla de cálculos, no deberá perderse de vista que producir un cambio cultural a nivel organizacional es una condición indispensable para la introducción exitosa de las tecnologías de la información y las comunicaciones (en adelante, Tics) en el sistema judicial. Siguiendo las líneas del Plan Nacional de Reforma Judicial<sup>1</sup>, consideramos que el proceso de capacitación debe enfocarse hacia la formación de **nuevas competencias tecnológicas** en los miembros del Poder Judicial. Entendemos por competencia:

*“la aptitud o idoneidad para actuar en un campo específico. La competencia para realizar alguna actividad supone siempre:*

- a) dominio de algunos conocimientos;*
- b) algunas reglas para actuar;*
- c) alguna experiencia.*

*Son conjuntos complejos de habilidades y destrezas que posibilitan la acción en un amplio espectro de situaciones”<sup>2</sup>.*

El objetivo de lograr personas competentes tecnológicamente es central en este proceso, y debe apuntarse tanto a las **capacidades intelectuales** en orden a lidiar con cantidades crecientes de información, como a la **habilidad** para utilizar las herramientas informáticas (como un procesador de textos), explorar nuevos dispositivos y procesos,

---

<sup>1</sup> Plan Nacional de Reforma Judicial, Capítulo VII, Ministerio de Justicia, Diciembre de 1998.

<sup>2</sup> María I. Marabotto y Grau Jorge, “Multimedios y Educación”, pág. 40, Buenos Aires, Fundec 1995. Sus desarrollos han sido muy útiles para este punto.

seguir secuencias de instrucciones, así como la **actitud** proclive al cambio y favorable a la manipulación y a la experimentación.

Tratar eficazmente con la información en el nuevo paradigma definido por las Tics implica poseer otras competencias además de las capacidades básicas, tradicionalmente requeridas en el Poder Judicial (correcta expresión oral y escrita, comprensión de documentos habituales, razonamiento lógico, hábito racional de trabajo). Intentando una enumeración incompleta, podemos enunciar la capacidad para el pensamiento sintético, la captación rápida de estructuras conceptuales en información abundante, habilidad para abordar la complejidad, percibir nexos y relaciones. En síntesis, poseer la capacidad de condensar la información, almacenando el significado.

No olvidemos que para lograr aprendizajes efectivamente significativos, y por lo tanto perdurables en el tiempo, deberá promoverse el esfuerzo de integrar conocimientos con habilidades para la acción, evitando aprendizajes fragmentados. Desde los estudios de D. P. Ausubel, es un lugar común considerar como el factor más importante que influye sobre el aprendizaje la cantidad, claridad y organización de los conocimientos que ya posee el alumno. Por ello, las estructuras cognoscitivas previas resultan decisivas en tanto brindan el encuadre de las nuevas ideas; pero si intentamos incluir nuevos procedimientos tecnológicos en el marco cognoscitivo del tratamiento de la información propio de la cultura de la imprenta, o no se lograrán aprendizajes significativos, o se deformarán las nuevas capacidades, cayéndose en la subutilización de las herramientas disponibles. No debe perderse de vista que la cultura organizacional de los poderes judiciales es fuertemente conservadora, refractaria a los cambios, y con un importante poder para conservar el statu quo organizacional, muchas veces aprovechando (indebidamente) garantías constitucionales como la inamovilidad, cuyos fines ciertamente son otros..

Algunos ejemplos pueden ilustrar a que nos estamos refiriendo cuando hablamos de capacidades intelectuales, habilidades y actitudes necesarias en la actual sociedad de la información. El uso de computadoras en los tribunales permite acumular en ciertos procesos muchos documentos en formato digital; llegado el momento del fallo, resultará sencillo reproducirla en su totalidad en el cuerpo de la sentencia, sin análisis alguno. Las funcionalidades del “portapapeles” (cortar, copia y pegar) son ideales para este mecanismo de construcción de un nuevo documento. Para evitar esto deberá fomentarse la capacidad intelectual de síntesis, esencial en el entorno de la sociedad de la información caracterizado por la disponibilidad de enormes volúmenes de información y facilidad de tratamiento. Otro caso posible y cada vez más frecuente es la repetición mecánica de las fundamentaciones en las sentencias, aun en resoluciones con sentido diverso, fruto del uso acrítico e indiscriminado de modelos fácilmente reproducibles. Deberá proveerse capacitación específica a los magistrados para una argumentación precisa, concisa y suficiente, así como un adecuado juego de incentivos que desaliente las prácticas descriptas. Yendo al campo de las habilidades y actitudes, debe asumirse la característica propia del dinamismo científico y técnico de nuestra sociedad, de incorporar continuamente nuevos procedimientos. Por ejemplo, la firma digital<sup>3</sup>, las

---

<sup>3</sup> Avala este dinamismo tecnológico un creciente movimiento legislativo, tanto en el ámbito internacional (a países pioneros, como USA, están siguiendo otros muchos; uno de los hitos más recientes es la sanción del Real Decreto-Ley 14/1999 del 17 de setiembre sobre firma electrónica en España) como nacional (el PEN argentino remitió un Proyecto de Ley de Firma Digital el 18 de agosto de 1999 al Congreso).

tecnologías al servicio de la prueba, etc., que sin una capacidad de exploración, manipulación y disposición al cambio permanente en los operadores del sistema, verán demorada su incorporación y efectivo uso en las oficinas judiciales.

Planificar un proceso de capacitación con un enfoque tecnológico significa percibir:

- 1) cómo se opera con diversos procedimientos, utilizando los equipos informáticos;
- 2) qué problemas pueden resolverse con mayor eficiencia mediante la aplicación de nuevos procedimientos y dispositivos.

No debe perderse de vista que la capacitación judicial en Tics debe diseñarse abarcando desde el impacto de la revolución digital en el Derecho, hasta la operación de aplicaciones informáticas específicas. Esto es crítico en el nivel de magistrados y secretarios, en su carácter de responsables de la oficina judicial. Es habitual pasar por alto el primero de estos dos puntos en los proyectos de informatización, lo cual conduce a la subutilización de los recursos tecnológicos y la perduración de procedimientos obsoletos que no logran ser desplazados por los nuevos, ante la falta de las competencias necesarias para su operación. Insistimos con que debe evitarse la reducción del proceso de capacitación a lo puramente instrumental, de determinados procedimientos o habilidades elementales para el manejo de una o varias aplicaciones específicas. Estos enfoques son los que fomentan muchas veces el envío del empleado más joven a los cursos de capacitación, para que aprenda “que tecla hay que apretar”, y conducen a despilfarrar recursos muy onerosos a través de la subutilización en la gestión cotidiana. En definitiva, los tan meneados procesos de implantación de sistemas no son más que un conjunto de acciones necesarias para que un sistema sea utilizado en forma eficiente por sus destinatarios. Por eso, deben preverse recursos suficientes, proporcionales a su importancia, para una exitosa introducción de las Tics<sup>4</sup> en la Justicia.

En síntesis:

- El proceso de capacitación para la introducción de Tics debe apuntar a la formación de “competencias” nuevas en un marco cultural emergente, radicalmente diverso del derivado de las tecnologías de la imprenta atadas al soporte papel.
- Debe llevar a comprender tanto la lógica de funcionamiento de los dispositivos, a adquirir las destrezas necesarias para manipularlos, como a adoptar criterios para utilizarlos apropiadamente.
- Deberá evaluarse el efectivo impacto de las innovaciones de los hábitos de trabajo en las oficinas judiciales a posteriori de las actividades de capacitación, y procederse cíclicamente a su revisión en talleres y seminarios ad hoc.
- Para garantizar el respaldo indispensable para el éxito de esta transformación de la cultura organizacional, se aconseja enfáticamente contar con recursos suficientes y comenzar por los niveles superiores, con particular hincapié en las garantías de seguridad, eficiencia y confiabilidad de los sistemas a implementar; y alcanzar con carácter obligatorio y continuo a todos los integrantes del Poder Judicial.

Héctor Mario Chayer

---

<sup>4</sup> De modo indicativo, en el presupuesto inicial del sistema informático del País Vasco se destinó 1/3 al componente de formación.

[chayer@futuro.com.ar](mailto:chayer@futuro.com.ar)  
[hchayer@foresjusticia.org.ar](mailto:hchayer@foresjusticia.org.ar)