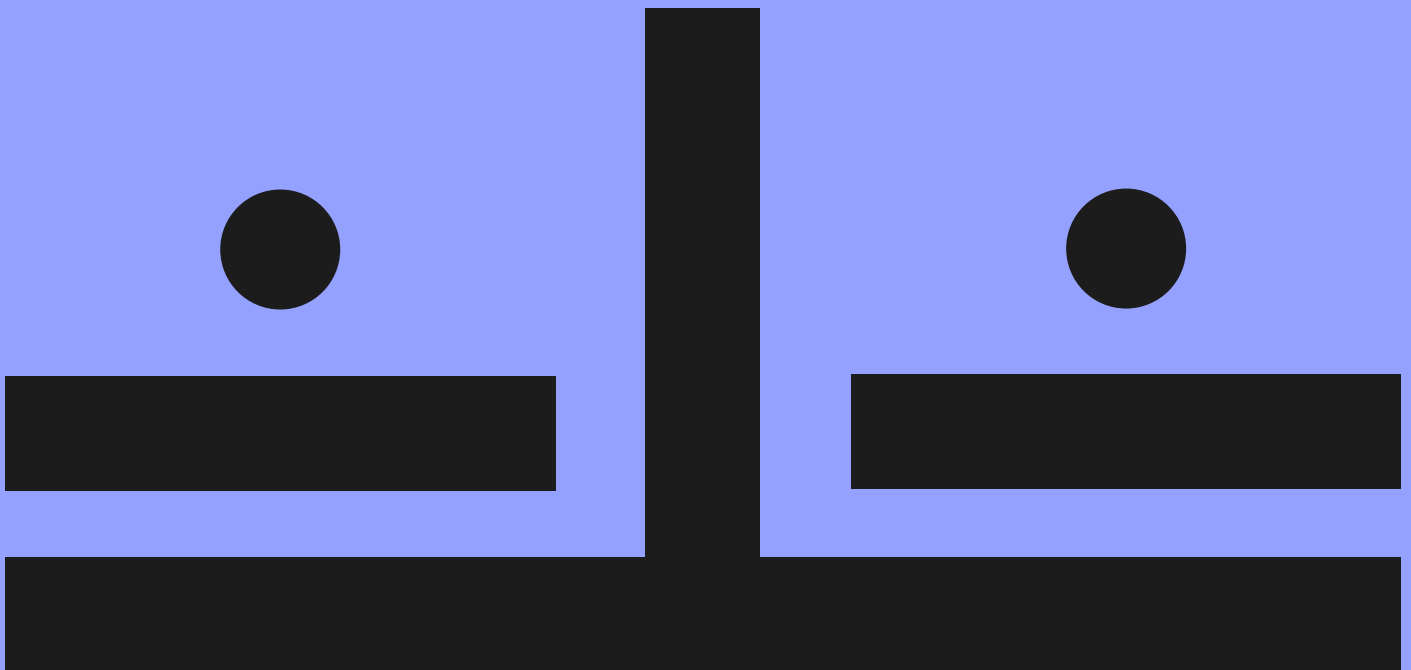


# La reforma que queremos para la Justicia Nacional y Federal

Innovación tecnológica, mejora de procesos y fortalecimiento de capacidades



Johanna Cristallo  
Laura Glanc  
Martina Lassalle  
Florencia Gayraud  
Ada C. Daglio

Justicia

# La reforma que queremos para la Justicia Nacional y Federal

Innovación tecnológica, mejora de procesos y fortalecimiento de capacidades

Johanna Cristallo  
Laura Glanc  
Martina Lassalle  
Floencia Gayraud  
Ada C. Daglio

- Transformar el Estado
- Generar riqueza
- Promover el bienestar



# Índice

## La reforma que queremos para la Justicia Nacional y Federal

Innovación tecnológica,  
mejora de procesos  
y fortalecimiento de  
capacidades

4	<a href="#"><u>Introducción</u></a>
5	<a href="#"><u>Radiografía sobre una justicia que no genera confianza</u></a>
5	Percepción ciudadana sobre el sistema de justicia argentino
7	Baja inversión en tecnología, digitalización precaria y déficits de gestión
10	<a href="#"><u>Propuestas para una transformación digital de la justicia: innovación tecnológica, mejora de procesos y fortalecimiento de capacidades</u></a>
11	Innovación tecnológica
13	Mejora de procesos
13	Fortalecimiento de capacidades
15	<a href="#"><u>Impactos esperados de una transformación exitosa de la justicia</u></a>
15	Acceso a la justicia e inclusión
17	Mayor transparencia
17	Eficiencia y eficacia
18	<a href="#"><u>Reflexiones finales</u></a>
20	<a href="#"><u>Bibliografía</u></a>

# Introducción

Cuando hablamos de servicio de administración de justicia es importante comprender que nos referimos tanto a uno de los poderes del Estado, el Judicial, como a otras dos instituciones de raigambre constitucional: el Ministerio Público Fiscal y el Ministerio Público de la Defensa.

En la actualidad, una gran parte de la ciudadanía percibe que estas instituciones judiciales no cumplen adecuadamente la función encomendada. La falta de confianza está vinculada a la resolución inoportuna de los casos, la ineficacia, la ineficiencia y la falta de transparencia. La justicia es lenta y esa lentitud desvirtúa sus propósitos esenciales: una justicia que llega tarde no es justicia.

Desde Fundar sostenemos que una reforma judicial debe tener como objetivo recuperar aquel ideal para el cual fue pensado el sistema. También, avanzar un poco más. Esto es, aspirar a una justicia que garantice un real acceso de todas las personas, poniendo especial foco en los grupos más vulnerables.

Para ello, entendemos que el potencial de la tecnología actual puede contribuir de manera sustancial en el cambio. El caudal y la complejidad de las cuestiones abordadas desde las instituciones judiciales son cada vez mayores: el camino es optimizar los tiempos mediante el uso de la tecnología, la sistematización y simplificación de los procesos, y el fortalecimiento de las capacidades de las personas. Si se ordenan y optimizan los recursos, se ganará en agilidad y se contará con datos que permitan generar una mejora continua del sistema. Y, lo más importante: las personas que integran las tres instituciones judiciales —empleados/as, funcionarios/as, fiscales/as, defensoras/es y magistrados/as— dispondrán de una mayor cantidad de tiempo —hoy dedicado a tareas repetitivas o procedimientos poco eficientes— para enfocarse en la resolución de los casos más complejos o urgentes.

Además, la disponibilidad de datos a partir de la digitalización de los procesos traerá aparejada una mayor transparencia y la posibilidad de diseñar e implementar políticas públicas basadas en evidencia. La incorporación de un sistema de gestión inteligente en el ámbito judicial con tecnología de avanzada como inteligencia artificial, *blockchain*, realidad virtual, entre otras, contribuirá también a fomentar el intercambio de información con otras agencias estatales mediante sistemas interoperables.

En ese sentido, contar con un mayor grado de transparencia en el funcionamiento judicial promoverá una mejor rendición de cuentas y control ciudadano. La transparencia, por otra parte, es un valor fundamental para garantizar de manera más eficiente la vigencia de los derechos políticos, civiles, económicos, sociales y culturales.

En definitiva, una justicia que funcione bien, con capacidades judiciales, permitirá la construcción de mayor institucionalidad, mejorará la confianza de la ciudadanía y promoverá una transformación sólida del Estado, incidiendo transversalmente en el resto de las políticas públicas y preservando el bienestar de toda la sociedad, con especial foco en las personas en situación de mayor vulnerabilidad.



# Radiografía sobre una justicia que no genera confianza

## Percepción ciudadana sobre el sistema de justicia argentino

El retorno a la democracia de 1983 estuvo signado por la necesidad de recuperar el sistema de justicia: la justicia argentina, entre otros desafíos, tenía que juzgar las violaciones a los Derechos Humanos perpetradas por la última dictadura cívico-militar iniciada en 1976. Así, se dejó instalado el debate sobre la necesidad de una reforma judicial, que luego se materializaría con la reforma constitucional de 1994 (Binder, 2006). Se creó así el Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación, poniéndolo a cargo del proceso de selección y control de jueces federales y nacionales, con la finalidad de reducir la discrecionalidad política en la selección y mejorar la administración de ese poder del Estado. El otro gran avance de la reforma constitucional fue concebir al Ministerio Público como una de las autoridades de la Nación, e instituirlo con la máxima independencia y autonomía funcional, es decir que no integra ni depende de ninguno de los Poderes de la Nación (art. 120 CN). La reforma le asignó como función la de promover la actuación de la justicia en defensa de la legalidad y de los intereses generales de la sociedad.

Sin embargo, a casi 30 años, no se han podido alcanzar varios de los objetivos que inspiraron aquella reforma.

**La confianza en la justicia argentina es una de las más bajas en relación con el resto de los países de Latinoamérica: se encuentra por debajo del 25%, que es el promedio regional.**

Ello ha traído aparejado la percepción generalizada de una justicia alejada de los valores que debe garantizar y que no funciona como debería. Así se desprende del análisis de las encuestas de Latinobarómetro: desde el año 1995 los niveles de confianza en las instituciones judiciales argentinas son bajos, con una tendencia negativa desde el año 2010, alcanzando un 16% en el 2020.

### Evolución porcentaje de confianza en el Poder Judicial (Argentina 1995-2020)

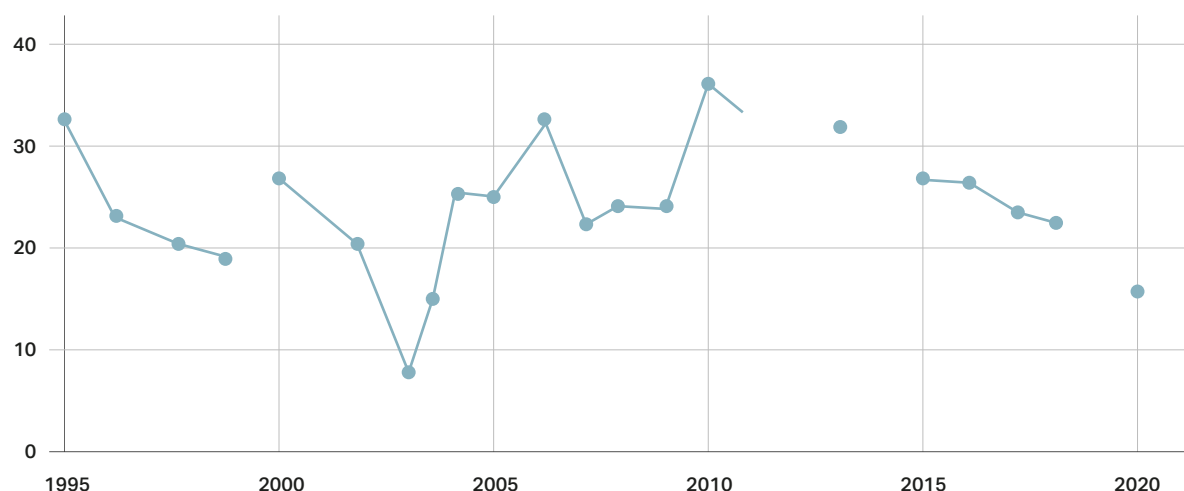


Gráfico 1

Fuente: Latinobarómetro 2020.

En efecto, la confianza en la justicia argentina es una de las más bajas en relación con el resto de los países de Latinoamérica: se encuentra por debajo del 25%, que es el promedio regional.

Radiografía sobre una justicia que no genera confianza

Gráfico 2

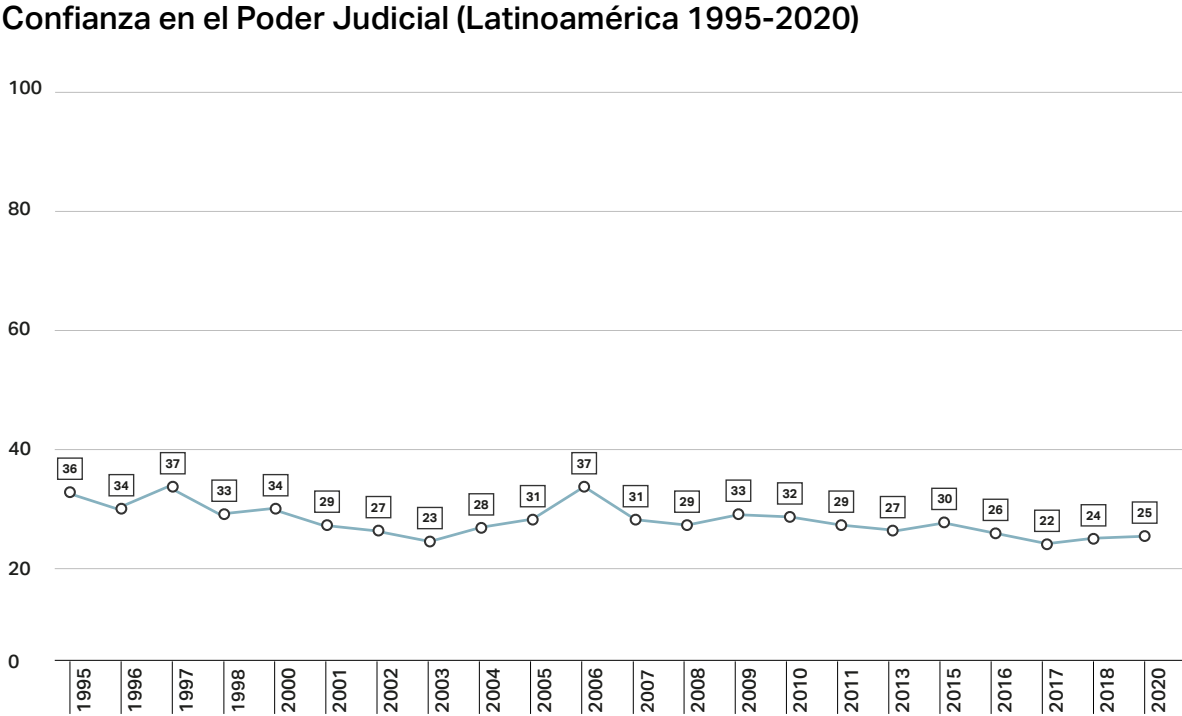
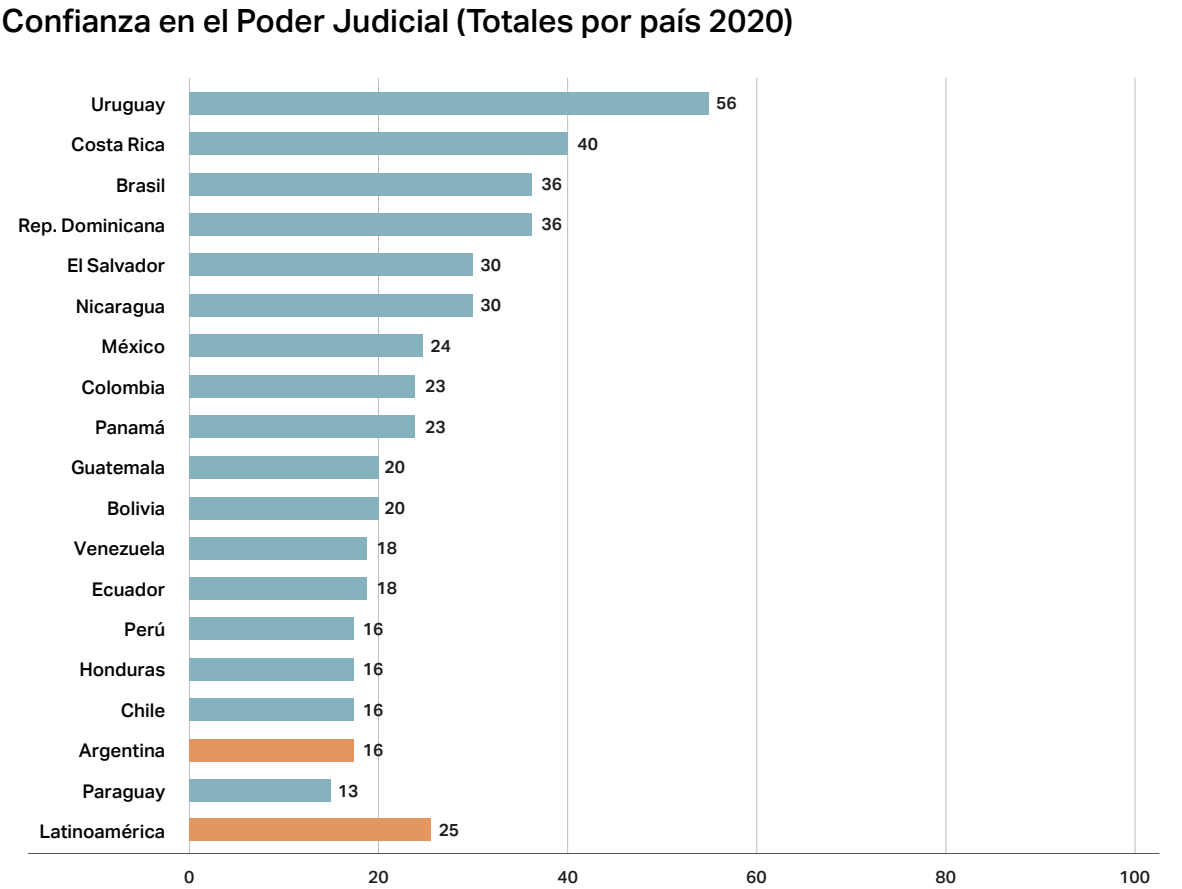


Gráfico 3



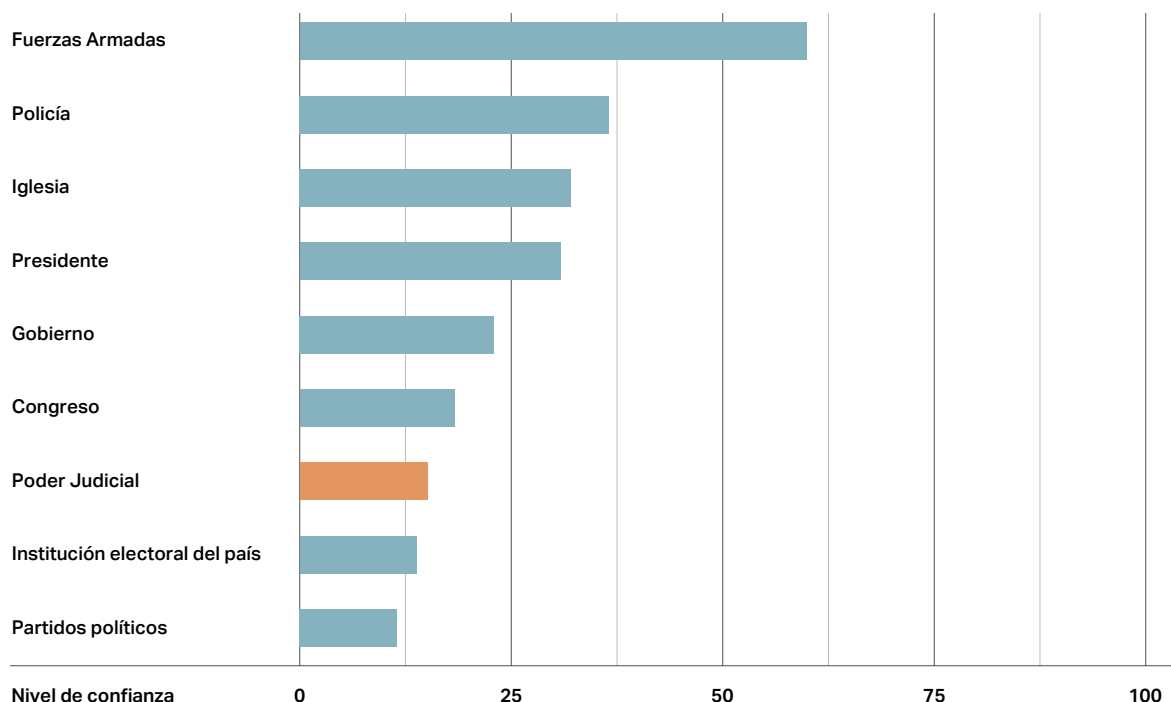
Fuente: Latinobarómetro 2020.

Además, tal como se desprende del gráfico siguiente, la justicia es de las más desprestigiadas entre todas las instituciones de la democracia argentina. De hecho, se confía 3,7 veces más en las Fuerzas Armadas que en el Poder Judicial.

Radiografía  
sobre una  
justicia que  
no genera  
confianza

## Confianza en las instituciones argentinas (2020)

Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia en base a Latinobarómetro 2020

Como respuesta a la baja confianza y los efectos adversos de un sistema judicial limitado que no logra dar respuestas a la demandas sociales, son necesarias reformas con diagnósticos basados en evidencia; hasta aquí, las propuestas se han centrado más en la cantidad y en la composición de los servicios judiciales que en la verdadera problemática: cómo se trabaja y cómo se prestan esos servicios.

Como respuesta a la baja confianza y los efectos adversos de un sistema judicial limitado que no logra dar respuestas a la demandas sociales, se han propuesto un sinnúmero de reformas centradas en la cantidad y composición de las dependencias judiciales y sus órganos de gobierno. La mayor parte, basadas en diagnósticos no fundados en evidencia. Estas soluciones muestran un enfoque alejado de la realidad, dado que la problemática está en el cómo, es decir la forma en que se trabaja en los organismos judiciales y la forma en que se prestan los servicios. Ese es el camino a recorrer si queremos tener una justicia que esté a la altura de las necesidades sociales actuales.

## Baja inversión en tecnología, digitalización precaria y déficits de gestión

Hoy existen más de 1000 dependencias judiciales nacionales y federales. Allí trabajan más de 30.000 personas<sup>1</sup>. Los espacios en donde cumplen funciones son, en su gran mayoría, pequeños, con pocas posibilidades de seguir generando puestos de trabajo físicos. Por ello, la mejora del sistema de justicia

<sup>1</sup> Al respecto, se pueden consultar diversas fuentes: <https://datos.csjn.gov.ar/>; <https://www.mpf.gob.ar/transparencia-activa/>; <https://oai.mpd.gov.ar/index.php/transparencia/conoce-los-datos-publicos-abiertos-del-mpd/magistradas-os-funcionarias-os-y-empleadas-os-del-mpd>; <http://consejoabierto.pjn.gov.ar/>

debe pasar por el aumento de la productividad y no por la creación de más estructuras, dado que la magnitud del problema hace que la solución pase por lo cualitativo, y no por lo cuantitativo.

El presupuesto del Poder Judicial, del Ministerio Público Fiscal y de la Defensa está mayoritariamente orientado al pago de sueldos —en promedio el 94,44%—; el resto está dirigido a gastos operativos.

De ello se derivan restricciones en la prestación del servicio y su calidad, y sobre todo se ve dificultada la realización de reformas conducentes a su mejora. De hecho, es probable que la poca inversión que se ha realizado en tecnología esté relacionada con este déficit.

### Porcentaje del presupuesto 2022 destinado a sueldos

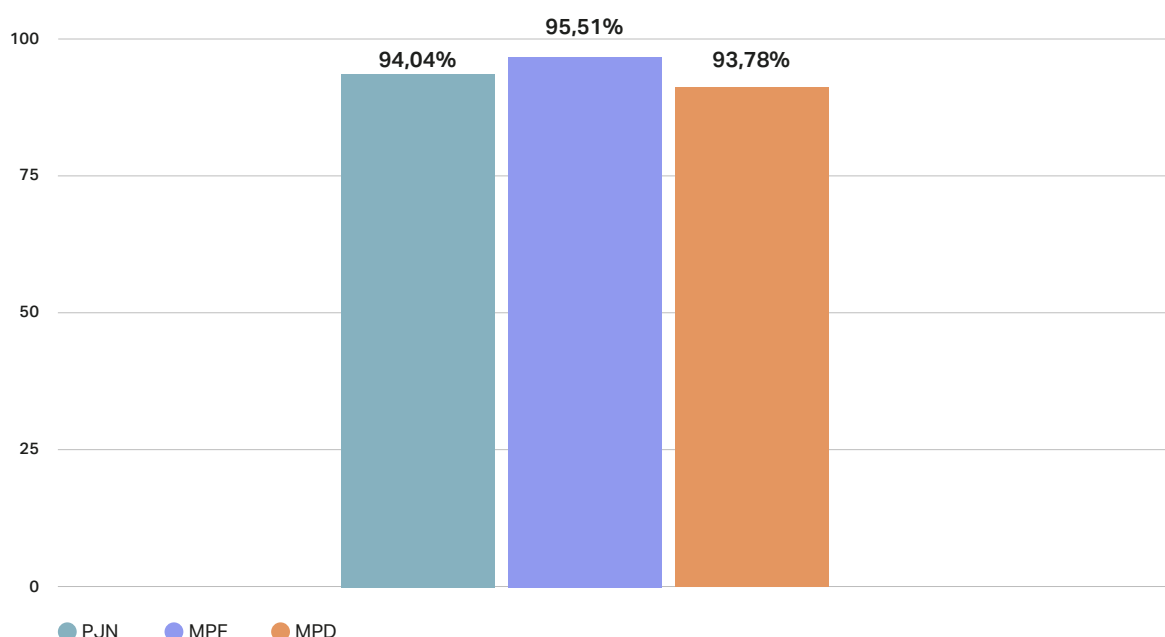


Gráfico 5

Fuente: elaboración propia sobre la base del presupuesto nacional ejercicio fiscal 2022.

Si bien los órganos de Justicia cuentan con ciertos recursos tecnológicos, los sistemas de gestión judiciales replican en el mundo digital el funcionamiento del mundo físico. La modernización implementada en los últimos años creó un sistema de gestión digital burocrático (Fraga y Garavano, 2015), en donde los expedientes en papel fueron digitalizados e incorporados a un sistema informático.

No obstante este escenario, durante la pandemia hubo en efecto un proceso de modernización tecnológica. Entre los avances más trascendentes, podemos destacar los siguientes: el Poder Judicial generó la validación de un procedimiento de digitalización para que la incorporación al sistema de gestión de expedientes no necesitara de presentación física previa; la incorporación de la firma digital; la implementación de manera extendida de la notificación electrónica; la comunicación digital entre los tribunales y distintos organismos del Estado; y la realización de audiencias mediante plataformas digitales como Zoom. Yankelevich (2022) explica que hemos asistido a un incremento inédito de la digitalización en casi todas las actividades, abriendo así una ventana de oportunidad para que la justicia, los actores involucrados y las estructuras se modernicen.

En particular, el Ministerio Público Fiscal implementó un nuevo sistema de gestión de expedientes para causas no penales (SINOPE) con interoperabilidad con el sistema del Poder Judicial (LEX 100). De esta manera, todo el trabajo jurisdiccional de las fiscalías no penales, desde la recepción de una vista hasta el envío de un dictamen firmado digital o electrónicamente, pudo ser realizado a través del sistema, sin necesidad de que haya intercambio físico de expedientes e incluso de manera remota cuando la



coyuntura impedía la presencialidad. Lo mismo ocurrió en materia penal a través del sistema de gestión de causas penales —COIRON—, cuyo uso se profundizó. Estos sistemas permitieron además la sistematización de datos y la publicación de estadísticas a partir de diciembre de 2021.

Por lo tanto, la modernización tecnológica propuesta está basada en la experiencia que ya tienen las instituciones judiciales, y que la pandemia obligó a profundizar. Esta modernización quedó a medio camino pues la necesidad generada por la coyuntura impulsó un cambio que no estaba planificado estratégicamente a nivel macro, pero generó, sin lugar a dudas, un cambio de paradigma y una ventana de oportunidad para promover una transformación más profunda, aprovechando el potencial de la tecnología actual para optimizar los recursos con los que cuentan estas instituciones.

Si las observamos en el día a día, aún existen métodos de trabajo que son anticuados y lentos, con predominio del culto a lo escrito, la tarea artesanal y rutinaria, en detrimento del desarrollo de las capacidades de las personas, tanto a nivel productivo como creativo. Este tipo de procesos retrasan la resolución de los casos en tiempo oportuno. También subsisten ciertos actos procesales que requieren de su tramitación en papel.

Por otra parte, un sinnúmero de tareas similares y repetitivas podrían automatizarse, como la validación de una partida de matrimonio en una sucesión, la validación de poderes para habilitar a las partes a intervenir en un proceso, o la generación automática de notificaciones, solo por mencionar algunas.

Este tipo de tareas y procesos se beneficiarían considerablemente de la incorporación de otras tecnologías: permitirían que las diferentes personas que hoy las llevan a cabo puedan enfocarse en aquellas actividades que agregan valor al proceso judicial, logrando así maximizar su potencial.

**En el día a día de las instituciones judiciales aún existen métodos de trabajo que son anticuados y lentos, con predominio del culto a lo escrito, la tarea artesanal y rutinaria, en detrimento del desarrollo de las capacidades de las personas.**

Además, es habitual la superposición de las tareas jurisdiccionales y las administrativas u operativas que dan soporte a las anteriores. Tal desorden recae en el trabajo de titulares de tribunales y fiscalías, quienes deben ocuparse de actividades como la conducción del personal, la gestión de los insumos para trabajar y la solución de conflictos internos. Esto trae como consecuencia una organización de la gestión no estandarizada, en la cual es muy frecuente la adopción de criterios individuales para la organización interna del trabajo en las dependencias. Y esto ocurre precisamente porque no hay un sistema de gestión ordenador.

De acuerdo con el BID (2021), “en algunos países de América Latina y el Caribe, un proceso judicial tarda en promedio más de 600 días en resolverse, mientras que en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) el promedio es de 240 días. Entre las principales barreras están la gran cantidad de trámites y el tiempo que la ciudadanía requiere para realizarlos”.

En Argentina, la falta de datos judiciales fiables no nos permite determinar los tiempos de gestión de los expedientes. A ello se le suma la precariedad de los sistemas de recolección, gestión, almacenamiento y procesamiento de esos datos, que dificulta el intercambio de información clave entre operadores jurídicos, otras agencias de la administración pública y la ciudadanía (Cerillo, 2007).

Esta falta de datos judiciales fiables, además, obstaculiza el acceso a la justicia, pues el acceso a la información judicial favorece y promueve el ejercicio de derechos. Por otra parte, impide conocer el nivel de productividad de las instituciones judiciales argentinas. La falta de evidencia empírica termina promoviendo propuestas de reforma que fracasan y coadyuvan a un empobrecimiento de la calidad institucional (Fraga y Garavano, 2015).

En cuanto al propio funcionamiento de las instituciones judiciales, este déficit también obstaculiza la planificación, organización del trabajo y de la gestión de los casos al no poder identificar las necesidades y diseñar respuestas en consecuencia, tanto a nivel macro como a nivel micro.

Esto ocurre básicamente por dos motivos: la formación de fiscales y fiscalas, jueces y juezas, defensoras y defensores; y la delegación cada vez mayor de actividades administrativas sobre las personas que deben llevar adelante la tarea jurisdiccional.

Los/las titulares de tribunales, fiscalías y defensorías deben tener formación en Derecho para llegar a esos cargos: las carreras de esta disciplina no forman profesionales con herramientas de gestión y gobernanza para optimizar los recursos. Esta situación se traslada a toda la organización, que está gobernada por abogados o abogadas sin mayores conocimientos en la construcción de capacidades judiciales. Como consecuencia de ello, las personas que desempeñan tareas jurisdiccionales se ven día a día con mayor sobrecarga de tareas administrativas, lo que demanda tiempo y esfuerzo que podría ser dedicado a tarea jurisdiccional. Y es precisamente esa actividad jurisdiccional la que asume los costos de la ineficiencia propia de la concepción del sistema de trabajo, que no logró aún *aggionarse* a los tiempos que corren. Al momento de pensar cualquier reforma, es fundamental tener claridad sobre esta situación, que es una consecuencia del devenir histórico de las instituciones judiciales. Sin esa comprensión histórica de los problemas, no hay posibilidad de transformar la justicia.

## Propuestas para una transformación digital de la justicia: innovación tecnológica, mejora de procesos y fortalecimiento de capacidades.

Cuando se planifica una reforma integral del sistema judicial argentino, es necesario contemplar tres dimensiones claves: (i) innovación tecnológica, (ii) mejora de procesos, y (iii) fortalecimiento de capacidades. Estas tres dimensiones se retroalimentan de manera continua y cada una es fundamental para el desarrollo de las otras dos. Se trata de dinámicas claves para transformar una institución clásica, jerárquica y cerrada en una organización abierta, dinámica e inclusiva.

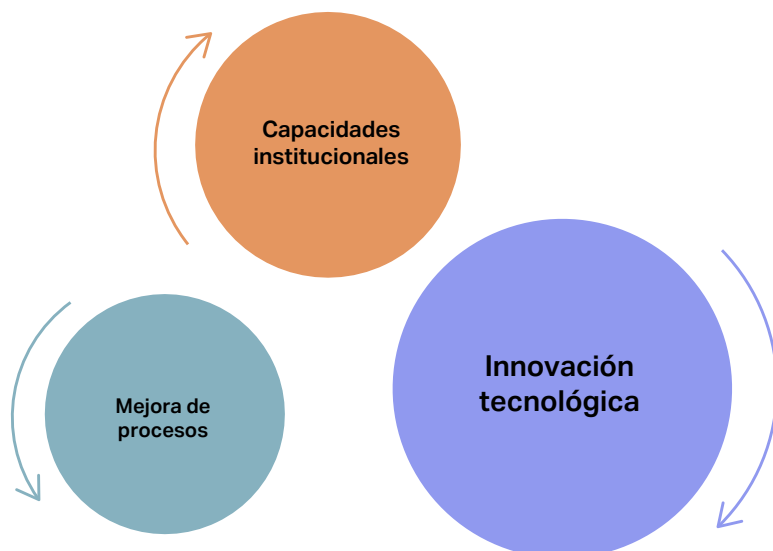


Gráfico 6

Ahora bien, para que tenga éxito una reforma de estas características, debe ser llevada adelante por las autoridades de las tres instituciones judiciales: el Poder Judicial de la Nación —Corte Suprema y Consejo de la Magistratura—, la Procuración General y la Defensoría General, en conjunto con los representantes de las trabajadoras y los trabajadores de los distintos organismos.

Así, las tres dimensiones propuestas generarán mayor agilidad, una de las características primordiales que debe tener un sistema judicial eficiente, eficaz, inclusivo y sostenible, capaz de reconstruir la confianza de la ciudadanía.

Cuando se habla de la justicia, la lentitud se ha convertido sin duda en una de las características que la deslegitima. El camino es introducir dinámicas ágiles en la organización, de manera de que la tutela judicial sea efectiva: reducir las distancias entre actores, hacer un uso intensivo del tiempo disponible, multiplicar las conversaciones productivas y automatizar aquello que no agrega valor en los procesos.

## Innovación tecnológica

La innovación tecnológica es la clave para que una mejora judicial pueda producirse, pasando de un paradigma burocrático digital a un modelo de gestión digital inteligente (Fraga y Garavano, 2015). Se producirá una mayor apertura de las instituciones que permitirá una comunicación más estrecha con la ciudadanía, compartiendo información y publicando datos de modo tal que comiencen a producir valor social. Esta apertura no se configura por la mera publicación de información en los portales de transparencia, sino que se deben disponibilizar datos en forma inteligible y ordenada.

El mundo está atravesando un proceso de aceleración de la digitalización, caracterizado por una conexión mucho más móvil y mundial, por sensores más pequeños y más potentes, y por inteligencia artificial y aprendizaje automático. El caso de Estonia con [su agenda digital 2030](#) permite dimensionar el nivel de digitalización ya alcanzado, dando cuenta de que es posible hacer una transformación digital que mejore la calidad de vida a la ciudadanía y promueva sus derechos, facilitando el acceso a los servicios, generando inclusión y fomentando la transparencia. Estonia se ha convertido en un modelo a seguir cuando los gobiernos que desean aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar la eficacia y eficiencia en las relaciones ciudadanía-Estado.

Kersti Kaljulaid, la presidenta de ese país durante el período 2016-21, describió así la transformación: “Estonia tiene un Gobierno digital al servicio de los ciudadanos con el que pueden acceder a los servicios públicos las 24 horas del día y los 7 días de la semana a través de internet. La firma digital con sellados de tiempo garantizados por el Estado permite a las personas comunicarse con el Estado o con las empresas. El sistema proporciona a los ciudadanos un acceso fácil a sus datos y también pueden comprobar que no se utilicen incorrectamente. El acceso favorece la participación y el control fomenta la confianza. e-Estonia se enfoca en los ciudadanos y en los derechos de los ciudadanos, no en la máquina pública digital” ([BID, 2019](#)).

En particular, la e-justicia de ese país cuenta con el Sistema de Información de la Corte (KIS), el sistema de información (SI) único utilizado por los tribunales estonios de los tres niveles para todo tipo de casos judiciales. Los procesos judiciales están automatizados, permitiendo registrar todos los casos, audiencias y fallos judiciales en un solo lugar, asignarlos automáticamente a jueces y juezas, emitir citaciones, publicar las sentencias en la web oficial y recopilar metadatos. Si una persona presenta un reclamo a través del e-Archivo Público (archivo electrónico), todos los documentos necesarios se cargan automáticamente en el KIS y el secretario o secretaria judicial puede iniciar un nuevo caso con unos pocos clics. El procedimiento es el mismo para los casos penales enviados al tribunal desde la oficina del fiscal. Cuando un tribunal carga un documento en el KIS, se envía a través del X-Road al e-Archivo, un sistema integrado para los procedimientos que permite el intercambio simultáneo de información entre las partes. Las partes que participan en los procedimientos también pueden presentar documentos al tribunal y hacer un seguimiento del proceso a través del e-Archivo Público, al iniciar sesión con una tarjeta de identificación o Mobile-ID ([BID, 2019](#)).

Estonia está a años luz de los avances tecnológicos de la justicia argentina. En nuestro país, cuando hablamos de innovación tecnológica, hablamos de la administración electrónica de los últimos diez años, esto es, la mera adaptación de los contenidos y servicios públicos a entornos digitales accesibles (expedientes y registros electrónicos, firmas y certificados digitales).

Claramente, la digitalización aún no llegó a las instituciones judiciales. Tecnologías como la inteligencia artificial (IA), *blockchain*, nuevas tecnologías computacionales, realidad virtual y aumentada, están muy lejos de los sistemas que hoy se utilizan para investigar fenómenos criminales, resolver las problemáticas no penales que afectan a la ciudadanía, gestionar casos judiciales y, en definitiva, garantizar el acceso y tutela judicial de los grupos más vulnerables.

Como se ha señalado, la tecnología digital ha ido transformando el modo de funcionar de los servicios gubernamentales. En el caso del sector judicial, las TICs no solo ofrecen una mejor manera de llevar a cabo las prácticas actuales, sino que también tienen el potencial para crear nuevas prácticas y cambiar fundamentalmente la forma en que las administraciones de justicia prestan servicios. La justicia digital puede construir sistemas de justicia más inteligentes mediante la incorporación de soluciones tecnológicas, como el aprendizaje automático, sistemas de gestión procesal, automatización de procesos, resolución de conflictos en línea, investigación jurídica, análisis de litigios y visualización de datos (Cordella et. al., 2020).

**Las TICs no solo ofrecen una mejor manera de llevar a cabo las prácticas actuales, sino que también tienen el potencial para crear nuevas prácticas y cambiar fundamentalmente la forma en que las administraciones de justicia prestan servicios.**

Por otra parte, la innovación tecnológica facilita la aplicación de políticas de gestión procesal, aumentando la estandarización de procedimientos y los mecanismos de aplicación de procesos (Rodríguez Rey y Mariano Renolfi, 2021).

En el presente, la digitalización de las instituciones judiciales se encuentra en una primera fase; llevando el mundo físico al mundo digital (Onfray Vivanco, 2021). Sin embargo, aún no han comenzado a pensarse directamente como red, a diseñarse y concebirse desde el principio con el potencial de las redes.

Tampoco se ha tomado dimensión de la fuente inagotable de datos que la tecnología provee y, por lo tanto, del potencial enorme que se puede explotar si esos datos son aprovechados de forma eficaz. Además de tener más datos, es necesario saber cómo organizarlos y extraer valor de ellos. Para ello la visualización de datos o la comunicación clara son herramientas indispensables para hacer accesible todo ese volumen de información, para crear relatos y narrativas que sean entendibles y memorables.

La ciencia de datos, junto con otras tecnologías emergentes, como *blockchain*, IOT, inteligencia artificial, *machine learning*, nos permiten inaugurar una nueva generación de programas públicos mucho más robustos y seguros, basados en evidencia. Programas que permiten un *feedback* en tiempo real, segmentados y adaptados casi para cada tipo de usuario/a, escalables y replicables.

Por lo tanto, es fundamental que la primera dimensión de la reforma esté centrada en la incorporación de tecnologías que permitan gestionar los casos judiciales de manera inteligente, eliminando las burocracias innecesarias propias del mundo físico, automatizando tareas en las que el ser humano no genera valor y ordenando la información mediante el uso de la tecnología adecuada que permita su disponibilización inmediata.

## Mejora de procesos

La innovación tecnológica debe ser acompañada por procesos parametrizados eficientes que mejoren los indicadores de productividad y sistematicen los datos necesarios para promover políticas de mejora (Cepeda Espinosa y Otálora Lozano, 2020). Esta simplificación de procesos, que no requiere de reformas legales, promoverá la transversalidad y la interdisciplinariedad, fundamentales en el funcionamiento de las instituciones judiciales.

En la actualidad, las dependencias judiciales están caracterizadas por el trabajo atomizado, en compartimentos estancos, donde existen debilidades endémicas características de las estructuras jerárquicas: cuellos de botella, poca agilidad, nula capacidad de experimentación y asunción de riesgos, poco incentivo a la creatividad, escaso margen de imprevisibilidad, delimitación de competencias, entre otras. Es necesario pensar las organizaciones más allá de sus estructuras duras, y construir canales de trabajo conjunto, favoreciendo una visión amplia de la institución que favorezca dinámicas colectivas.

Para ello, el sistema informático sobre el que se apoye la gestión de los casos deberá tener en consideración las normas procesales vigentes; al mismo tiempo, deberá contar con un diseño ágil que automatice las tareas que no generan valor, optimizando el tiempo de quienes lo operan. Por otra parte, el diseño de estos sistemas debe tener también mecanismos específicos de recopilación de datos, supervisión, elaboración de informes, avisos y control (CEPEJ, 2006; Economides, Haug y McIntyre, 2014; Steelman, Goerdts y McMillan, 2000).

El objetivo es que se reemplacen por completo los registros en papel, de modo tal de certificar que cada caso haya seguido el procedimiento correcto según lo indicado en el sistema. Además, se busca reemplazar el flujo de trabajo y la división de tareas, que tradicionalmente están estructurados y organizados alrededor del mundo del papel.

De esta manera, se logrará una gestión estandarizada, que vaya registrando permanentemente la información producida. Esos datos permitirán darle transparencia a la gestión, rendir cuentas y promover reformas que mejoren el desempeño.

## Fortalecimiento de capacidades

Las innovaciones necesarias requieren tanto de la adopción de nuevos procesos de trabajo como de la transformación de la cultura y el entorno institucional. Si bien los sistemas de gestión de casos se basan en una infraestructura tecnológica articulada para hacerlos eficaces, estos deben contar con el respaldo del entorno adecuado. Se necesitará entonces el desarrollo de capacidades.

Los procesos ordenados con innovación tecnológica requerirán y promoverán el desarrollo de habilidades de gestión más eficientes, que acompañen una verdadera transformación de la justicia. La colaboración, cooperación y coordinación que son clave en la innovación pública requieren de un enfoque de trabajo colectivo.

En el ámbito judicial, donde es bien marcada la estructura jerárquica, formal, atomizada, es aún más importante esta visión para lograr salir del mundo de la inteligencia individual y pasar a la inteligencia colectiva: cada persona que participa de una parte del proceso tiene que comprender su importancia en el resultado final macro, y ser consciente de que es parte fundamental del servicio que se presta a la comunidad.

**El éxito de una reforma judicial con innovación tecnológica depende en buena parte de que esta sea acompañada con el desarrollo de habilidades de gestión y una gobernanza judicial transparente, eficiente, eficaz, sostenible e inclusiva.**

El éxito de una reforma judicial con innovación tecnológica depende en buena parte de que esta sea acompañada con el desarrollo de habilidades de gestión y una gobernanza judicial transparente, eficiente, eficaz, sostenible e inclusiva. La transformación del sistema de Justicia debe tener en miras la construcción de institucionalidad, produciendo así un cambio de paradigma en la forma de trabajo.

Las personas que hoy integran las instituciones judiciales conocen profundamente el Derecho: pueden emitir fallos, dictámenes, resoluciones de alto nivel técnico. Sin embargo, si esas decisiones no llegan en el momento oportuno, pierden toda efectividad, lo que produce una baja confianza de la ciudadanía en todo el sistema.

Es necesario entonces fortalecer las capacidades, de modo tal que los y las agentes judiciales cuenten con las herramientas necesarias para acompañar la modernización tecnológica y lograr un desempeño eficaz del servicio.

Cabe destacar en este punto que el proceso de transformación judicial debe ser llevado adelante por las propias autoridades de los tres organismos judiciales, con la colaboración de quienes representan a las trabajadoras y los trabajadores.

Para ello, en primer término, deberán identificarse las responsabilidades y competencias de los actores intervinientes, las cuales deben ser asignadas en función de criterios jerárquicos y funcionales. Asimismo, es importante reorganizar las estructuras de administración de las instituciones, de modo tal que puedan convertirse en áreas de apoyo en el proceso de transformación, asumiendo todas las tareas administrativas hoy delegadas en las fiscalías, defensorías y tribunales: estas solo deben ocuparse de las tareas jurisdiccionales.

En segundo lugar, deben implementarse procesos organizativos claramente diseñados que resuelvan las ambigüedades, disminuyan las fricciones y reduzcan la incertidumbre en las relaciones interpersonales. En este sentido, debe capacitarse a las personas titulares de las distintas dependencias en habilidades de liderazgo, manejo de conflictos, inducción de valores, promoción e incentivación de carreras, descubrimiento y retención de talentos. Habilidades a las que se le suman las vinculadas al funcionamiento colectivo: generar sinergias, buscar acuerdos, sumar recursos y ensayar estrategias colaborativas.

En tercer lugar, es fundamental fortalecer todas las áreas de tecnología de las tres instituciones judiciales: hablamos de áreas estratégicas en este proceso. La capacitación y formación de las personas que las integran es una premisa de una reforma basada en la innovación tecnológica; así como la incorporación de perfiles óptimos para la operación de las nuevas tecnologías.

En cuarto lugar, debe capacitarse tanto al personal de las áreas de apoyo como de los tribunales, fiscalías y defensorías, para que desarrollen habilidades de gestión que les permitan trabajar de manera organizada, planificada, optimizando los tiempos y los recursos disponibles. Un objetivo subsidiario, además, es desarrollar una concientización sobre la importancia de los datos en los procesos de mejora de las políticas judiciales.

En consonancia con ello, es importante el desarrollo de habilidades que fomenten un lenguaje claro que permita transparentar el trabajo judicial y estrechar el vínculo con la ciudadanía. Cada una de las capacidades señaladas es necesaria para que el proceso de modernización tecnológica tenga un impacto en la eficacia y eficiencia del servicio de justicia.



## Impactos esperados de una transformación exitosa de la justicia

Pensar una reforma judicial basada en innovación tecnológica, simplificación de los procesos y el fortalecimiento de capacidades permitirá reducir los tiempos judiciales, optimizar los escasos recursos públicos disponibles, democratizar la información generada, promover transparencia, generar un mayor acceso de las personas más vulnerables, promover la participación ciudadana, garantizar derechos y, en definitiva, acercar el servicio de justicia a aquel ideal para el cual fue pensado.

Es decir, generará tres grandes impactos positivos: A) mejorará el acceso a la justicia e inclusión, B) incrementará la transparencia, y C) aumentará la eficiencia y eficiencia del sistema.

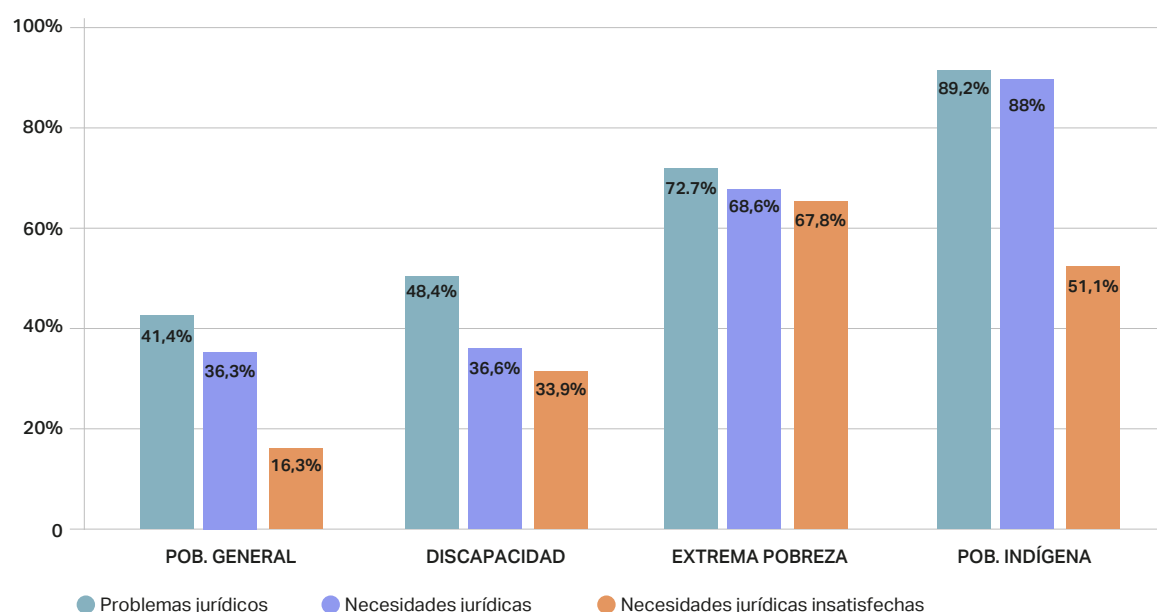
Si las instituciones judiciales logran generar este cambio de paradigma, se comenzará un proceso de construcción de institucionalidad, imprescindible para recuperar la confianza de la ciudadanía en la justicia.

### Acceso a la justicia e inclusión

En nuestro país, el problema de acceso a la justicia está motivado por distintas barreras: geográficas, económicas, procedimentales, culturales, entre otras. Además, estas barreras afectan de manera desigual a la población, y se acentúan en los sectores más vulnerables de la sociedad.

La [Dirección Nacional de Promoción y Fortalecimiento para el Acceso a la Justicia](#) realizó en 2019 un estudio con el fin de diagnosticar las necesidades jurídicas insatisfechas y los niveles de acceso a la justicia del país. Para el período 2018-2019 señalan que el 41,4% de la población experimentó problemas jurídicos. Estos resultados alcanzan al total de la población. Luego, al realizar el ejercicio de discriminar por poblaciones vulnerables: discapacidad, extrema pobreza y personas de pueblos originarios, las cifras ascienden en ese orden. En particular para la población indígena presenta cifras de problemas y necesidades jurídicas que superan el 80%.

### Prevalencia de problemas jurídicos, necesidades jurídicas y necesidades jurídicas insatisfechas



Fuente: Dirección Nacional de Promoción y Fortalecimiento para el Acceso a la Justicia (2019).



La inclusión de las tecnologías digitales en el ámbito de la justicia puede ayudar a derribar esas barreras, mejorando no solo la comunicación entre los actores que se desempeñan dentro del ámbito judicial, sino también la relación entre los/las operadores/as judiciales y la ciudadanía, promoviendo así un mayor acceso, lo que es más importante aún. De esta manera, se contribuye, en gran medida, a construir conocimiento jurídico y socializar esa información (Onfray Vivanco, 2021), lo que redundará en una mejor asignación de recursos, agilidad en los tiempos de trabajo y ahorro en el presupuesto (Fraga y Garavano, 2015).

**La inclusión de las tecnologías digitales puede ayudar a derribar barreras de acceso a los servicios de justicia, que existen para más del 40 % de la población, y se acentúan en las poblaciones más vulnerables.**

Además, las diferentes tecnologías pueden facilitar el acceso a información y servicios por parte de la ciudadanía. Ejemplo de ello son los sitios web institucionales: pasaron de ser un medio de difusión y de entrega de información básica a la ciudadanía a convertirse en plataformas o aplicaciones, para que las personas puedan acceder a servicios judiciales de manera más fácil, económica y expedita (Lillo, 2016).

Sin embargo, no se puede descuidar la brecha digital. Tal como señalan Cepeda Espinosa y Otálora Lozano (2020), si la justicia se digitaliza por completo, es posible que las personas con bajo acceso a Internet sean posteriormente afectadas por mayores barreras de acceso.

Ahora bien, de acuerdo con los [datos del INDEC](#), a fines del año 2021 se registró que más del 64% de los hogares urbanos tienen acceso a computadoras y que un poco más del 90% tienen acceso a internet. Además, 88 de cada 100 personas usan teléfono celular y 87 de cada 100 utilizan internet. Estos porcentajes, que ya son altos, deberían aumentar en el tiempo teniendo en consideración el dictado del [decreto 690/2020](#), en el cual se determinó como servicio público esencial a los Servicios de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Es decir que el Estado se compromete a garantizar su efectiva disponibilidad.

Por ese motivo, y aun en los casos en que hubiera poblaciones sin acceso a internet, lo cierto es que la modernización tecnológica de la justicia necesariamente debiera generar un mayor acceso, tanto en relación con los recursos disponibles como en respuestas más efectivas, eficientes y en tiempo oportuno. De nuevo, aun en las situaciones de mayor vulnerabilidad, estaríamos frente a un escenario de mayor acceso.

Si además se coordina con políticas que impliquen trasladar la Justicia a los barrios más vulnerables, los resultados podrían ser exponenciales. Para ello, ya existen dispositivos como los CAJ<sup>2</sup> y los Atajos<sup>3</sup>, que podrían fortalecerse con una justicia tecnológicamente avanzada. De esta manera, como señala Cerrillo (2007), la incorporación de las tecnologías a la justicia debe contribuir a acortar la brecha digital, no a profundizarla.

**La incorporación de las tecnologías a la justicia debe contribuir a acortar la brecha digital, no a profundizarla; aun en las situaciones de mayor vulnerabilidad, el escenario potencial de una modernización digital es de mayor acceso a los servicios de justicia, más eficaz y eficiente.**

<sup>2</sup> Los [Centros de Acceso a la Justicia](#) (CAJ), oficinas que brindan servicios de atención legal primaria y gratuita, son una intento de acercar la Justicia al ciudadano y así fortalecer una mayor inclusión social (INECIP, ACIJ y CELS, 2021).

<sup>3</sup> El programa [ATAJO](#) (Dirección General de Acceso a la Justicia) del Ministerio Público Fiscal de la Nación busca transversalizar y descentralizar el servicio del Ministerio Público Fiscal. Estas oficinas se encuentran en barrios más periféricos donde hay más conflictividad y funcionan como si fueran mesas de entrada de una Fiscalía donde se reciben denuncias y se realizan consultas jurídicas con el fin de generar un vínculo más dinámico con la ciudadanía.



Más allá de ello, la inclusión de las tecnologías en el ámbito de la justicia no necesariamente implica que los ciudadanos se comuniquen por vía digital como único medio (Cepeda Espinosa y Otálora Lozano, 2020). Por el contrario, en los casos en que la brecha digital es muy pronunciada, se podría seguir aplicando un sistema híbrido. Es decir, una digitalización extendida al interior de las instituciones judiciales combinada con una comunicación impresa y presencial con los usuarios que no cuentan con medios digitales (Cepeda Espinosa y Otálora Lozano, 2020).

Por lo tanto, es necesario tener en cuenta la brecha digital a la hora de planificar reformas tecnológicas en el ámbito de la Justicia para evitar que este problema se profundice entre los sectores más vulnerables, especialmente las personas con algún tipo de discapacidad, inmigrantes, pueblos originarios, personas mayores, niños, niñas y adolescentes, personas de bajos recursos, colectivos de mujeres y disidencias sexo-génericas.

## Mayor transparencia

La transparencia es otro de los ejes que debe guiar cualquier reforma: se constituye al mismo tiempo en causa y consecuencia. Una reforma que busque mejorar los procesos judiciales incorporando tecnología y fortaleciendo las capacidades judiciales promoverá una transformación en términos de transparencia. ¿Cómo? La tramitación de cualquier causa judicial mediante un sistema tecnológico de avanzada permitirá la disponibilización de datos para generar estadísticas y para trabajar en fenómenos específicos que permitan intervenciones inteligentes en temas como el narcotráfico, la trata de personas, la cibercriminalidad, salud, educación, seguridad, entre muchos otros.

Los datos disponibles permitirán que la ciudadanía tenga un mayor acceso a la información judicial pública; este mayor acceso se presenta como una posibilidad tangible para mejorar los estándares de transparencia y rendición de cuentas (Elena y Pichon Riviere, 2013), así como un mayor control ciudadano de la gestión.

Además, permitirá evaluar y mejorar distintas políticas para generar un mejor acceso a la justicia, disminuir la litigiosidad, y proteger a las personas en situaciones de vulnerabilidad.

## Eficiencia y eficacia

Un servicio de justicia eficaz es aquel que logra alcanzar los objetivos constitucionales para los que fue concebida esta función del Estado. Es decir, un sistema que garantice, entre otras cosas, el acceso real a toda la ciudadanía y que logre resolver los conflictos en tiempo oportuno, manteniendo un servicio de calidad. Por otra parte, es necesario que esto pueda lograrse con eficiencia, es decir, mediante la optimización de los recursos disponibles. A su vez, el sistema de justicia solo podrá ser eficiente y eficaz en la medida en que también sea equitativo y garante de los Derechos Humanos fundamentales, poniendo especial foco en los grupos más vulnerables.

En la actualidad existen herramientas tecnológicas que pueden contribuir a alcanzar esa eficiencia y eficacia. Dichas herramientas pueden generar una mejora en la velocidad, en la calidad y en la reutilización de la información que los tribunales necesitan para tomar decisiones. Además, un mejor acceso a los servicios de justicia en línea, que va desde la existencia de procesos digitales sin la intervención de jueces, juezas, abogados o abogadas, hasta la celebración de audiencias y juicios virtuales (Posadas y Vásquez Jordan, 2019).

En definitiva, la adopción de las nuevas tecnologías como herramienta de transformación de todo el sistema busca el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones judiciales para promover una mayor eficacia y eficiencia, y mejorar así la atención de las necesidades jurídicas de la ciudadanía.



## Reflexiones finales

Son numerosos y complejos los desafíos que enfrenta un proceso de reformas como el propuesto. Sin embargo, también son alcanzables en la medida que haya un compromiso serio en que se produzca el cambio.

En ese sentido, la generación de evidencia empírica es fundamental a los efectos de realizar los diagnósticos necesarios para llevar adelante las reformas propuestas. En una transformación radical basada en la innovación tecnológica, los datos y el acceso a la información tienen un rol protagónico. No se puede trabajar ni mejorar sobre aquello que no se conoce. Los datos son el activo más valioso y estratégico con el que cuentan las organizaciones bajo este nuevo paradigma: disponer de información actualizada y confiable genera ventajas competitivas porque facilita la toma de decisiones, impulsa la innovación y produce valor social.

Por ese motivo, uno de los desafíos es lograr la sistematización de la información y su consecuente disponibilización. Tener datos de calidad redundará en la realización de mejores diagnósticos que, al mismo tiempo, permitirán mejorar el diseño de cualquier reforma a implementar.

Por otro lado, es necesaria la construcción de acuerdos y distribución de competencias entre quienes gobiernan las instituciones judiciales: el cambio necesita un liderazgo consensuado. La Corte Suprema, el Consejo de la Magistratura, la Procuración General y la Defensoría General deben llevar adelante la reforma, en conjunto con los representantes de las trabajadoras y los trabajadores de los distintos organismos.

También es fundamental la intervención de los Colegios de abogados y abogadas para que participen y contribuyan con sus experiencias y miradas, pues la reforma tendrá impacto en sus tareas. Ello generará una retroalimentación muy importante que mejorará las posibilidades de éxito.

Asimismo, debe establecerse una política presupuestaria orientada a la innovación tecnológica de la justicia, destinando recursos específicos al diseño, implementación, evaluación y mejora continua de los cambios a introducir.

En este punto, no puede soslayarse que la tecnología no debe verse como un fin en sí mismo, sino como un medio para cumplir los objetivos estratégicos del sistema de administración de justicia (Rodríguez Rey y Renolfi, 2021), lo que lleva a introducir, en estas reflexiones finales, el problema fundamental de la ética en los usos tecnológicos.

El aumento progresivo de la tecnología en los diferentes ámbitos de nuestra vida no nos debería "llevar a olvidar la importancia del factor humano". Tampoco debemos ignorar el impacto o implicancias que las herramientas digitales puedan tener, y de hecho ya ocasionan, sobre nuestra humanidad. En este marco, cabe recalcar que las tecnologías son presentadas para ser usadas al servicio de las diferentes poblaciones que hacen uso de la justicia y no a la inversa (Onfray Vivanco, 2021).

Es importante entonces tener en miras la cuestión ética en relación con la introducción de la tecnología en el ámbito judicial. Por ejemplo, si se usaran algoritmos, es fundamental evitar que reproduzcan sesgos de sus creadores que, en ciertos casos, pueden constituirse en patrones de discriminación en la sociedad. De hecho, ha habido casos en que esto ha ocurrido, como el sistema COMPAS de Estados Unidos, un instrumento de pronóstico utilizado para evaluar el riesgo de reincidencia de los presos mediante el uso de datos de las personas relacionados con los delitos cometidos y su severidad, estudios y ocupaciones, entre otros. Según [un estudio de ProPublica realizado en 2016](#), COMPAS hizo predicciones racistas, aunque la información sobre el origen étnico del infractor no se había incluido explícitamente en el cálculo. Ello ocurrió pues los datos reflejaban comportamientos sesgados de sus creadores y existía una confianza excesiva de los seres humanos en los sistemas.

Por otro lado, la automatización de los procesos podría llevar a una “deshumanización de la justicia”, es decir una justicia inflexible y estricta regida por los patrones digitales (Onfray Vivanco, 2021).

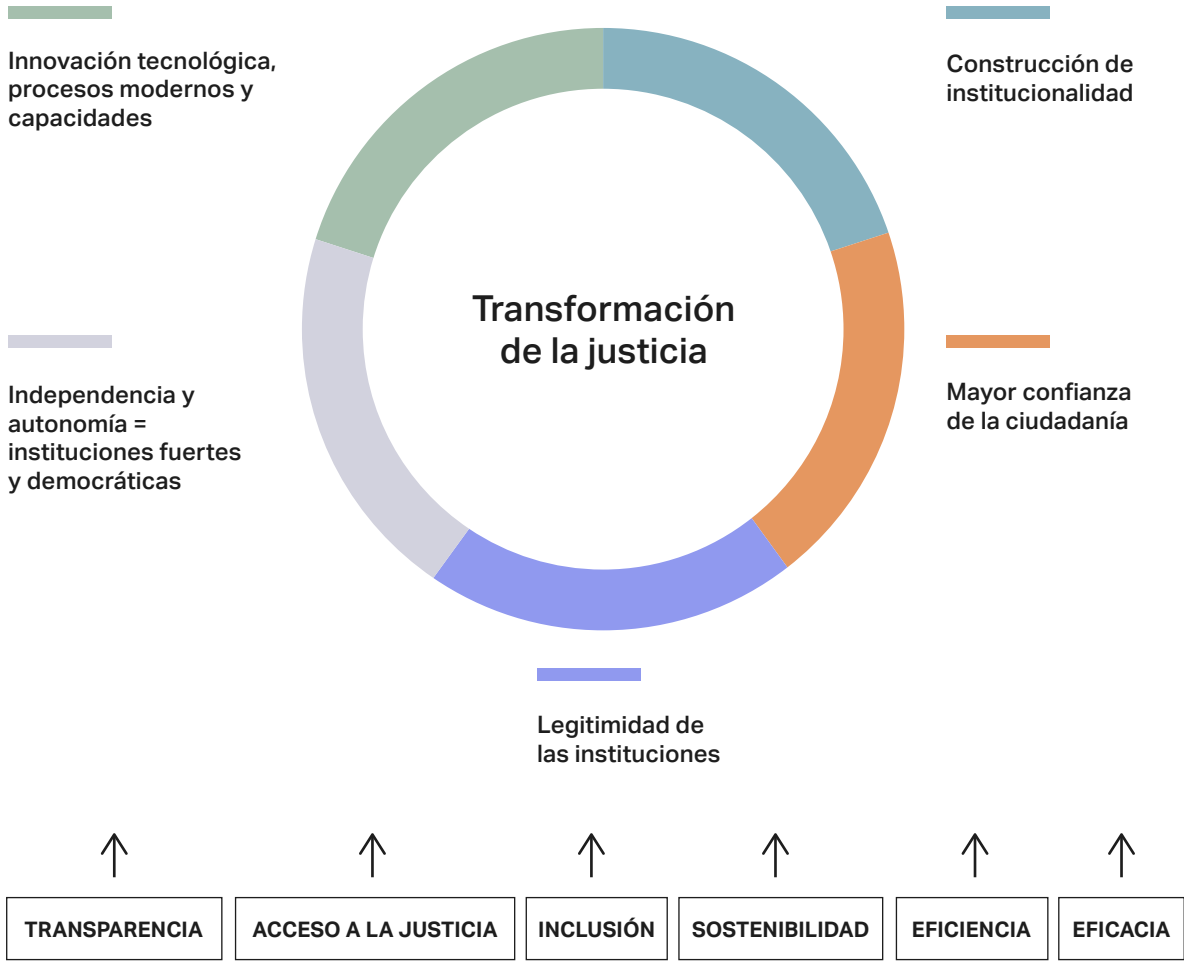
Estos ejemplos muestran que las nociones de ética, tecnología y justicia pueden entrar en tensión. Por ello, en cualquier reforma digital de la justicia deben tomarse medidas para evitar sesgos y buscar transparencia.

Por último, hay que destacar que el proceso de diseño e implementación de la reforma judicial debe estar centrada en las necesidades y visiones de las personas destinatarias del servicio de justicia, de aquellas que interactúan con éste. De este modo, se pone en valor el trabajo colaborativo y con un fin común. No puede haber optimización de la atención y la prestación de servicios a la ciudadanía sin contemplar el vínculo entre el Estado y la sociedad.

Es tiempo de pensar en una reforma sostenible del sistema judicial argentino a través de la transformación digital, mediante una intervención integral, con visión de mediano y largo plazo, que contribuya al mejoramiento de la prestación de sus servicios. El objetivo es incrementar la efectividad, la eficiencia y la transparencia, reducir los tiempos de respuestas y mejorar la atención de las necesidades jurídicas de la ciudadanía. Esta transformación busca fortalecer la capacidad de las instituciones judiciales mediante la adopción de las nuevas tecnologías como herramienta de transformación de todo el sistema. De esta manera, se logrará pasar de la cultura del papel a una cultura digital orientada a servir mejor a la ciudadanía, promoviendo un mayor acceso y poniendo especial atención en los grupos más vulnerables.

¿Qué reforma queremos para la justicia argentina?

Gráfico 8



# Bibliografía

- 
- 
-

- BID (2019). [e-Estonia. La e-Gobernanza en la práctica.](#)
- BID (2021). [BID y Ministerio de Justicia español firman acuerdo sobre la administración de la justicia. Comunicado de Prensa.](#)
- Binder, A. M. (2006). La política judicial de la democracia argentina: vaivenes de la reforma judicial. IUS ET VERITAS, (33), 221-232.
- Cepeda Espinosa, M. J., & Otálora Lozano, G. (2020). Modernización de la administración de justicia a través de la inteligencia artificial.
- CEPEJ (2006). European judicial systems - Edition 2006 (2004 data) - CEPEJ Studies No. 1.
- Cerrillo, A. (2007). Las tecnologías de la información y el conocimiento al servicio de la justicia iberoamericana en el siglo XXI. IDP. Revista de Internet, Derecho y Política, (4), 2-12.
- Cordella, A., et. al. (2020). [Tecnologías digitales para mejorar los sistemas de justicia. Un conjunto de herramientas para mejorar la acción.](#)
- Economides, K., Haug, A. A., & McIntyre, J. (2015). Toward timeliness in civil justice. Monash University Law Review, 41(2), 414-444.
- Elena, S., & Pichon Rivière, A. (2013). Acceso a la información y transparencia en la justicia: un recorrido que recién comienza. Documento de Políticas Públicas/Análisis N, 118.
- Fraga, P. y Garavano, G. (2015). Argentina: Justicia y tecnología: Un programa de reforma judicial. CEJA.
- INECIP, ACIJ y CELS (2021). Centros de Acceso a la Justicia en Argentina. Impactos y oportunidades para reducir la brecha de acceso a la justicia.
- Lillo, R. (2016). El Uso de Nuevas Tecnologías en el Sistema Judicial Experiencias y Precauciones.
- Rodríguez Rey, J. & Renolfi, M. (2021). Implementación de la estrategia tecnológica en la gestión judicial.
- Steelman, D. C., Goerdts, J., & McMillan, J. E. (2000). Caseflow management: The heart of court management in the new millennium (pp. 137-43). Williamsburg, VA: National Center for State Courts.
- Onfray Vivanco, A. F. (2021). Algunas reflexiones sobre lo digital, las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial como aportes a una reforma del proceso civil. Revista de Estudios de la Justicia, (35), 37-72.
- Yankelevich, D. (2022). La digitalización en tiempos de (pos) pandemia: poner el ojo sobre la lupa. Buenos Aires: Fundar.

## Acerca de las autoras

### **Johanna Cristallo**

#### **Directora del Área de Justicia de Fundar**

Abogada por la UBA, magister en Derecho y Economía en la UTDT y tesista para la Maestría en Administración y Políticas Públicas de UdeSA. Secretaria de la Procuración General de la Nación y directora interina de la Agencia de Acceso a la Información Pública del Ministerio Público Fiscal de la Nación.

### **Laura Glanc**

#### **Investigadora del Área de Justicia de Fundar**

Doctora y magíster en Ideología y análisis del Discurso por la Universidad de Essex, Inglaterra, donde a su vez realizó una estancia como investigadora visitante. Es licenciada en Ciencias Antropológicas por la UBA y diplomada en Género y Gestión Institucional por la Universidad de la Defensa Nacional.

### **Martina Lassalle**

#### **Investigadora del Área de Justicia de Fundar**

Doctora en Ciencias Sociales y licenciada en Sociología por la UBA. Realizó estancias como investigadora visitante en universidades de Alemania, Holanda, México y Brasil. Es docente en la carrera de Sociología de la UBA y en el Instituto Universitario de la Policía Bonaerense.

### **Florencia Gayraud**

#### **Analista del Área de Justicia de Fundar**

Licenciada en Ciencia Política y Gobierno por la UTDT, tesista para la Maestría en Políticas Públicas. Docente en la materia Instituciones Políticas y de Gobierno (UTDT).

### **Ada C. Daglio**

#### **Analista del Área de Justicia de Fundar**

Abogada por la UTDT, donde actualmente cursa la maestría en Ciencia Política. Es ayudante de la materia Política y Derecho en la carrera de Ciencia Política y Relaciones Internacionales.

**Las autoras quieren agradecer especialmente a Renzo Lavin por sus aportes para que este documento alcance su mejor versión.**

---

**Dirección ejecutiva:** Martín Reydó

**Revisión Institucional:** Juliana Arellano

**Coordinación editorial/ Corrección:** Gonzalo Fernández Rozas

**Diseño:** Jimena Zeitune

---

Esta obra se encuentra sujeta a una licencia [Creative Commons 4.0 Atribución-NoComercial-Sin-Derivadas Licencia Pública Internacional \(CC-BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/). Queremos que nuestros trabajos lleguen a la mayor cantidad de personas en cualquier medio o formato, por eso celebramos su uso y difusión sin fines comerciales.

---

## Modo de citar

Cristallo, J., Glanc, L., Lassalle, M.; Gayraud, F. y Daglio, A.C. (2022). La reforma que queremos para la Justicia Nacional y Federal. Buenos Aires: Fundar. Disponible en <https://www.fund.ar>

## Sobre Fundar

Fundar es un centro de estudios y diseño de políticas públicas que promueve una agenda de desarrollo sustentable e inclusivo para la Argentina. Para enriquecer el debate público es necesario tener un debate interno: por ello lo promovemos en el proceso de elaboración de cualquiera de nuestros documentos. Confiamos en que cada trabajo que publicamos expresa algo de lo que deseamos proyectar y construir para nuestro país. Fundar no es un logo: es una firma.

---

## Trabajamos en tres misiones estratégicas para alcanzar el desarrollo inclusivo y sustentable de la Argentina:

**Generar riqueza.** La Argentina tiene el potencial de crecer y de elegir cómo hacerlo. Sin crecimiento, no hay horizonte de desarrollo, ni protección social sustentable, ni transformación del Estado. Por eso, nuestra misión es hacer aportes que definan cuál es la mejor manera de crecer para que la Argentina del siglo XXI pueda responder a esos desafíos.

**Promover el bienestar.** El Estado de Bienestar argentino ha sido un modelo de protección e inclusión social. Nuestra misión es preservar y actualizar ese legado, a través del diseño de políticas públicas inclusivas que sean sustentables. Proteger e incluir a futuro es la mejor manera de reivindicar el espíritu de movilidad social que define a nuestra sociedad.

**Transformar el Estado.** La mejora de las capacidades estatales es imprescindible para las transformaciones que la Argentina necesita en el camino al desarrollo. Nuestra misión es afrontar la tarea en algunos aspectos fundamentales: el gobierno de datos, el diseño de una nueva gobernanza estatal y la articulación de un derecho administrativo para el siglo XXI.

---

En Fundar creemos que el lenguaje es un territorio de disputa política y cultural. Por ello, sugerimos que se tengan en cuenta algunos recursos para evitar sesgos excluyentes en el discurso. No imponemos ningún uso en particular ni establecemos ninguna actitud normativa. Entendemos que el lenguaje inclusivo es una forma de ampliar el repertorio lingüístico, es decir una herramienta para que cada persona encuentre la forma más adecuada de expresar sus ideas.

