



BARNA

CASO DE ESTUDIO

**Transformación
digital en el poder judicial:
El caso de la firma
electrónica**

Transformación Digital en el Poder Judicial: El caso de la firma electrónica.

Este caso de estudio tiene como propósito relatar en forma sistemática la experiencia de la incorporación y uso creciente de la firma electrónica en el Poder Judicial dominicano, en el contexto de la estrategia de transformación digital de ese poder del Estado. La narrativa de este caso descansa en una combinación de fuentes de información: entrevistas a magistrados activos en los tribunales, así como a directivos en el Poder Judicial. Esa información de fuente primaria se complementó con fuentes secundarias, tales como: las memorias institucionales y otros archivos disponibles en la página web de la Suprema Corte de Justicia y el Consejo del Poder Judicial, así como la búsqueda de noticias en los medios de comunicación sobre esa experiencia.

1. Antecedentes

La historia de los esfuerzos del Poder Judicial por transformarse digitalmente tiene varios antecedentes, tanto los relacionados con aspectos muy generales que nacen en principios y mandatos establecidos en la Constitución de la República Dominicana del 2010, con sus aspiraciones de proveer justicia a los ciudadanos de forma accesible, oportuna y transparente; pasando por la elaboración de distintas piezas legislativas relativas a medios y protección de datos digitales; hasta llegar a su compromiso de direccionamiento en el Plan Estratégico Institucional Visión Justicia 2020-2024, con sus propósitos de alcanzar una justicia inclusiva, oportuna y eficiente.

Naturalmente, otras iniciativas del Estado dominicano arrojan y complementan esa trayectoria esperada por el Poder Judicial, entre otras que vienen a configurar lo que podemos denominar el contexto autorizante para la actuación del sistema de justicia en el ámbito digital.



En especial vale citar inicialmente:

- La Ley de Estrategia Nacional de Desarrollo;
- La Agenda Digital 2030 como estrategia de transformación digital en RD;
- Las normativas y procedimientos establecidos por el Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones (INDOTEL).

Asimismo, muchos han sido los actores institucionales, instancias de la sociedad civil organizada y personalidades que han contribuido en esas iniciativas. Solo por citar a los más visibles para esta experiencia:

- Suprema Corte de Justicia -SCJ y sus Magistrados.
- Consejo del Poder Judicial-CPJ y sus Magistrados consejeros.
- Tribunal Constitucional y sus Magistrados.
- Tribunal Superior Administrativo y sus Magistrados.
- Tribunales ordinarios (jueces, secretarios de tribunales).
- Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC).
- Dirección Administrativa del Poder Judicial.
- Sedes judiciales y administrativas en el territorio dominicano.
- Dirección de Servicios Judiciales y Operaciones.
- Colegio de Abogados de República Dominicana (CARD).
- Ministerio Público (Fiscalía, abogados defensores).
- Congreso Nacional y sus parlamentarios.
- Tribunales de Paz en la Cámara de Comercio.
- Escuela Nacional de la Judicatura-ENJ.
- Fundación Institucionalidad y Justicia (Finjus).
- Organismos multilaterales (BID, Banco Mundial, PNUD, OMS) y Bilaterales (AECID).
- Medios de Comunicación.
- Foros académicos y profesionales.
- Empresas asesoras como Microsoft.

Caso preparado por Armando Barrios Ross, profesor Titular Residente de Barna Management School; como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Junio 2024.
Revisado en junio 2024.

Copyright © 2024 Barna Management School. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: agosto 2024.



2. Una historia de éxitos y retos emergentes

Esta historia inicia a comienzos del año 2020, poco antes de aparecer la pandemia del Covid-19, que fue reconocida formalmente como estado de emergencia en la República Dominicana en marzo de ese año. Para ese momento, prácticamente los servicios judiciales y administrativos del Poder Judicial se prestaban mayormente de manera presencial en el país. Aunque se habían dado algunos primeros pasos hacia la digitalización, tales como la creación de la Oficina Virtual del Poder Judicial y su portal web www.ovpj.gob.do que comenzaban a abrir la posibilidad de hacer solicitudes de información y consulta de expedientes vía electrónica.

Destaca que en 2019 se aprobó un ambicioso Plan Estratégico Institucional para el Poder Judicial llamado Visión Justicia 2020-2024, que aspiraba a introducir firmas electrónicas en aquellos servicios como el expediente electrónico, las convocatorias y desarrollo de audiencias virtuales, denuncias y solicitudes digitales, consultas vía la página institucional, teletrabajo para funcionarios, entre otras.

Pero de forma inesperada, sin experiencias previas similares a las cuales recurrir para recibir claras orientaciones y carentes de un plan de contingencia para estas inusuales circunstancias, llegó una pandemia que prácticamente obligó al cierre de las instalaciones judiciales y administrativas del Poder Judicial, al igual que otros establecimientos en todo el territorio nacional. Con poco o ningún conocimiento preciso sobre cómo tratar este contagio de rápida expansión, recurriendo a lo recomendado por instituciones y expertos en salud, así como la Organización Mundial de la Salud, lo único recomendable entonces era evitar la interacción física cercana entre las personas.

Una pregunta que surgió en lo inmediato a las autoridades de la SCJ y del CPJ fue: ¿Cómo reanudar, a la mayor brevedad posible, los servicios judiciales y dar cumplimiento, en lo posible, a los plazos establecidos por las normas sobre procedimientos de justicia? Por otra parte, como soporte a esos servicios judiciales, cabía cuestionarse cómo dar continuidad a los procesos administrativos del Poder Judicial, tales como el acceso a documentos, las compras, pagos de distinta naturaleza, entre otros.

Con agilidad, las autoridades de la SCJ, del CPJ y la Dirección de TIC, recurriendo a la Ley de Comercio Electrónico y a una Resolución de INDOTEL, decidieron dar pronta respuesta a ese desafío: cerraron las instalaciones físicas de actuación de los tribunales y sus dependencias, crearon y expandieron la infraestructura digital y los procedimientos



correspondientes para continuar razonablemente los servicios de justicia. Esto incluyó un protocolo con una definición cada vez más clara de los roles y tareas que debían realizar los distintos actores del ecosistema de justicia: jueces, secretarios de tribunal, Ministerio Público y abogados. En los primeros meses de iniciadas estas nuevas modalidades de prestación de los servicios judiciales, se atendieron unas 8,000 audiencias virtuales, según la información suministrada por la Dirección de TIC.

Naturalmente, ante el cierre de los espacios físicos de los tribunales, se multiplicaron también los usuarios de la plataforma electrónica para realizar solicitudes, denuncias y fallos, consultas de actas a través del portal web de acceso externo, incluyendo un buzón digital. Vale destacar que ese portal también se comenzó a poner a disposición de los usuarios en las propias sedes judiciales, facilitando el acceso a los servicios a quienes no disponían de recursos y capacidades tecnológicas para su debido aprovechamiento.

Aún con el reconocimiento de lo virtuoso que resultaba esta pronta respuesta de la SCJ y el CPJ ante los riesgos evidentes de la pandemia, las reacciones no se hicieron esperar dentro y fuera del Poder Judicial. Externamente, el Colegio de Abogados de la República Dominicana (CARD) interpuso un recurso ante el Tribunal Constitucional, demandando la inconstitucionalidad de las medidas tomadas por la SCJ sobre esta práctica. Precediendo esa demanda del CARD, hubo protestas de abogados ante dependencias judiciales y una abierta campaña de inconformidad de algunos de esos profesionales en los medios de comunicación. A lo interno no faltaron inquietudes, especialmente de aquellos funcionarios de tribunales menos familiarizados con el manejo de las tecnologías TIC, además de otros preocupados por la seguridad de esos medios virtuales para resguardar la información de los juicios y datos de los involucrados en procesos judiciales.

En octubre del 2020, el Tribunal Constitucional acogió esa demanda de amparo del CARD y requirió al Consejo del Poder Judicial suspender las actividades judiciales mediante medios virtuales; pero con efecto desde tres meses después de dictada esa decisión y ratificando como cosa juzgada lo procesado durante el período de servicios judiciales vía virtual. En la sentencia completa emitida en el 2021, el Tribunal Constitucional argumentaba que una decisión de esa naturaleza debía tener un origen legislativo, con base en lo establecido por la Constitución de la República Dominicana; es decir, aquella decisión tomada requería previamente una ley aprobada por parte del Congreso que autorizara al Poder Judicial a prestar sus servicios a través de medios electrónicos.



Se anularon resoluciones y algunos artículos de resoluciones que normaban el protocolo para el manejo de audiencias virtuales, incluyendo otros eliminados sobre el uso de la firma electrónica del Poder Judicial, entre otras relacionadas. Entonces se permitió continuar usando la firma electrónica para actividades administrativas.

En breve, la SCJ y el Consejo del Poder Judicial acataron esa sentencia y en el segundo semestre del 2020 se reabrieron las sedes de la justicia, de manera presencial, en todo el territorio nacional. Por su puesto, una apertura realizada con readecuación de más de 100 salas físicas, además de las precauciones de distanciamiento entre personas; separación con dispositivos de seguridad sanitaria de los involucrados en juicios; uso de mascarillas; limitaciones en el número de interactuantes en los espacios; entre otras medidas preventivas de rigor.

Para dar cumplimiento a lo solicitado por el Tribunal Constitucional y regresar a su compromiso con la digitalización de los servicios judiciales, en octubre del año 2021, la SCJ entregó formalmente ante la Cámara de Diputados un Proyecto de Ley que habilita y regula el uso de medios digitales para los procesos judiciales y procedimientos administrativos. La normativa contemplaba regulaciones explícitas para el uso de plataformas digitales, notificaciones, vistas y audiencias virtuales, además del uso de la firma electrónica. Esa pieza legislativa, conocida como Ley 339-22, la aprobó en tiempo récord el Congreso de la República, entendiendo los parlamentarios que la digitalización de los servicios judiciales era una necesidad imperativa para el país y un movimiento razonable en la dirección de las tendencias mundiales de los sistemas de justicia (BID, 2020).

Después esa Ley 339-22 se complementó con su correspondiente Reglamento para instrumentalizar detalles sobre su funcionamiento y hacer ejecutables los mandatos y el espíritu de las normas establecidas por el Congreso.

3. Rol e impactos de la firma electrónica

Desde el año 2019, las autoridades de la SCJ y el CPJ habían estado apoyando el trabajo de la Dirección de TIC para introducir la firma electrónica y su correspondiente plataforma e ir generalizando su aplicación en los servicios judiciales, incluso antes de la pandemia, con el apoyo técnico de la reconocida empresa Microsoft. En 2019, la Dirección de TIC, a través de su gerente de seguridad Emmanuel Tejada, empezó a explorar opciones de plataformas disponibles en el mercado y a realizar pruebas de flujo de firmas y acceso



de usuarios con un piloto a través de unas primeras 100 licencias de uso de la firma electrónica adquiridas en compras abiertas.

Antes de la incorporación de la plataforma para la firma electrónica, comentaba el Magistrado Rafael De Frett, existían considerables riesgos de falsificación de las firmas manuscritas originalmente realizadas por los jueces y secretarios de tribunales en los documentos judiciales y administrativos, porque sencillamente otras personas no las conocían ni podían tener seguridad sobre su autenticidad. Y agrega el Magistrado Bernabel Moricete que:

“Resultaba que firmar un documento era una de las trabas que se identificaban como parte del acceso negado a la justicia.”

Al comienzo, y para dar un avance más rápido a esa iniciativa, la firma electrónica se fue implementando en tiempo récord de 4 meses bajo una modalidad básica con mecanismos internos de seguridad en su plataforma instrumentados por aquella Dirección de TIC a través de códigos QR y un sello institucional que se incluía en el documento electrónico, que podían ser escaneados desde un teléfono celular por los jueces, secretarios de tribunales que deben dar fe pública, así como los defensores y abogados en procesos judiciales para validar su autenticidad.

Para responder a las inquietudes sobre seguridad de algunos grupos internos del Poder Judicial y para estar en consonancia con las mejores prácticas de identidad digital (FATF-OECD, 2020), se avanzó hacia las llamadas firmas certificadas para jueces y secretarios de tribunal para atender la naturaleza delicada de una sentencia. También algunos altos directivos administrativos y de tecnología se les fue otorgando progresivamente esa firma cualificada en la plataforma para responder a sus niveles de responsabilidad de lo que firman. Según información de la Dirección de TIC en el Poder Judicial, más de 1.500 servidores judiciales cuentan hoy con certificados digitales, distribuidos a nivel nacional entre más de 750 jueces y 650 secretarios.

Esto ha permitido que más de tres millones de documentos firmados por funcionarios judiciales tienen certificación digital, la cual se extienden a más de 640 mil trámites y más de 400 mil casos.



Reconociendo que otros factores relacionados con eficiencias y efectividad pueden incidir en estos resultados, es valioso destacar que, con la incorporación de la firma electrónica, el promedio de duración de firma en los procesos judiciales ha disminuido de unos 2,880 minutos a alrededor de unos 30 minutos actuales en los tribunales colegiados y unipersonales, según informa el Director de TIC del Poder Judicial, Ingeniero Welvis Beltrán.

Esto representa una reducción de casi 100 veces del tiempo promedio para completar la firma de documentos en esos tribunales.

La Dirección de TIC del Poder Judicial informa que con la incorporación de la firma digital en su plataforma se han generado importantes cambios en las tareas que debían realizar previamente en esa institución del Estado, tales como los siguientes:

A

Recogida y verificación de firmas

Los funcionarios judiciales dejaron de recopilar firmas en papel y de verificar su autenticidad de modo manual, procedimientos que vinieron a simplificarse considerablemente con la firma electrónica, ahorrando tiempos, material y dedicación de recursos humanos.

B

Archivo y gestión de documentos

Gracias a la incorporación creciente de las firmas electrónicas, el archivo de documentos ahora no descansa exclusivamente en dispositivos físicos de almacenamiento de información, sino que se dispone de sistemas de gestión de documentos electrónicos que garantizan el acceso más rápido y eficiente a esa información, además de facilitar la organización y reorganización de los archivos judiciales.

C

Procesamiento de trámites administrativos

Los funcionarios encargados del procesamiento de trámites administrativos también se han beneficiado de estos cambios derivados de la incorporación creciente de la firma electrónica. Los procesos administrativos relacionados con procedimientos judiciales se han agilizado y generado nuevas eficiencias en el desempeño en el sentido de más prestaciones de servicios con la misma cantidad de funcionarios.



Con sus recurrentes limitaciones presupuestarias (ver SCJ - Memorias Institucionales), el Poder Judicial eficientizó sus estructuras y procesos operativos introduciendo transformaciones digitales que agilizaron la capacidad de respuesta y soporte a los servicios judiciales. Por ejemplo, la Dirección de TIC del Poder Judicial incorporó dos unidades de niveles medios para atender de forma más dedicada y explícita los procesos de: salvaguarda de activos de información y disponibilidad de servicios tecnológicos críticos (Gerencia de Seguridad y Monitoreo), así como la coordinación de la gestión integral en la prestación de servicios digitales (Gerencia de Servicios TIC).

Asimismo, la Dirección de TIC trabajó muy de cerca con la Escuela Nacional de la Judicatura para capacitar en forma intensiva a funcionarios judiciales y administrativos en el manejo de las tecnologías y protocolos para su actuación mediante firmas y otros medios digitales (SCJ, Memorias Institucionales 2020-2023). Este esfuerzo de capacitación no se ha detenido desde entonces, llegando incluso a desarrollar una herramienta virtual para capacitar a los abogados que requieren ponerse a tono con el creciente funcionamiento digital del Poder Judicial.

Firma digital en procesos administrativos

En otro orden, los procesos administrativos en el Poder Judicial, como los de la gerencia de compras y contrataciones, encargados de la gerencia de logística y transporte, entre otros pagos de carga fija (energía, telecomunicaciones, viáticos por movilización, servicios tercerizados, etc.), se aceleraron con la introducción de los expedientes electrónicos, el intranet para chats institucionales y la firma digital.

La Directora Administrativa del Poder Judicial, Alicia Tejada, explicaba que para el año 2019 su unidad trabajaba todos los procesos utilizando papel. Todos los días llegaba un carrito de archivos con tal volumen de documentos para firmar manualmente que debía dedicar entre tres y cuatro horas diarias a esas firmas con el apoyo de una o dos personas adicionales. Esas firmas en físico eran el paso final de una cadena de autorizaciones de otras instancias que concluían en su despacho en la sede principal y que daba inicio entonces a la ejecución de esas actividades operativas y administrativas. Así, el pago de las operaciones estaba totalmente centralizado para aquel entonces y las cerca de 200 sedes regionales en los 11 departamentos judiciales del país debían esperar esa firma manual en el edificio de la sede principal de Santo Domingo.



La introducción de la firma electrónica y otras transformaciones digitales motivó también una revisión de los procesos y procedimientos administrativos en el Poder Judicial, considerando además que el personal tuvo que quedarse en sus viviendas, la mayoría sin equipos ni conectividad apropiada. La Directora Alicia Tejeda lideró un proceso de cambios en ese modus operandi con el apoyo de la Dirección de TIC, poniendo especial atención a aquello que no ameritara firmas, pero sin sacrificar los necesarios controles establecidos. Una plataforma de Microsoft Teams facilitó muchos de esos cambios por recomendación técnica de la Dirección TIC. Además de las asesorías de esa Dirección y el apoyo de la Escuela Nacional de la Judicatura, también se organizaron grupos de trabajo para el “autoaprendizaje” en el uso de esas herramientas. Se autorizó al personal llevarse equipos de la oficina y procedieron a instalarles routers de internet en sus hogares para poder dar continuidad al trabajo en un ambiente digital.

Bajar lineamientos para su actuación y controlar el cumplimiento de los debidos estándares a las sedes del interior del país, se hizo mucho más complejo en estas circunstancias, relata esta Directora.

En ese contexto, garantizar la agilidad de gestión, además de la seguridad y autenticidad de la información, fue prioritario y la plataforma para las firmas electrónicas dio una gran respuesta a esa necesidad del Poder Judicial. Una vez más hubo apoyo de la Dirección TIC y se recurrió a Microsoft Teams con una estructura genérica de carpetas donde los funcionarios podían trabajar y archivar en intranet los documentos editables aun sin firma, hasta poder tener y separar la versión definitiva con sus anexos digitales para someterla al proceso de firmas electrónicas. Sin embargo, la Directora Administrativa destaca que aparecieron llamados de atención de la Contraloría debido a los riesgos de autenticación, que fue finalmente atendido a través de proveedores reconocidos de certificaciones de esas firmas electrónicas ya en el año 2020.

Así, se cumplió con los procedimientos de entrega de los documentos en físico que requiere Contraloría, aunque aceptando que se adelantase trámites con la firma digital.

Actualmente, más de 3,000 funcionarios administrativos cuentan con firma electrónica para garantizar la agilidad de los procesos y autenticidad de los documentos elaborados y aprobados. Naturalmente, dependiendo de la naturaleza de las actividades a su cargo, algunos colaboradores tienen o no las certificaciones requeridas en sus funciones.



La Directora Administrativa destaca que queda aún por avanzar hacia la construcción de un auténtico e integral sistema de depósito electrónico de aquellos documentos, que no dependa de la carga manual de los mismos, lo cual puede poner en peligro la garantía de que se suba completa la información o eventualmente se pueda fugar la misma.

Desafíos de coordinación intrainstitucional

La puesta en funcionamiento de la firma electrónica y otros medios digitales en el Poder Judicial no estuvo exenta de necesidades de coordinación entre las partes para calibrar la perspectiva tecnológica con los enfoques y expertise propios de los actores en el sistema de justicia. Era natural que la situación de emergencia derivada de la pandemia obligara a las autoridades de la SCJ y del CPJ a solicitar a la Dirección TIC soluciones implementables con la urgencia requerida.

En tal sentido, esa Dirección hizo uso de sus capacidades profesionales para buscar en las buenas prácticas y proponer iniciativas acordes con lo recomendable desde su perspectiva tecnológica.

No obstante, no siempre hubo aceptación de las propuestas en su versión original de los jueces y secretarios de tribunales, sino que sirvieron de partida para el diálogo abierto con los funcionarios judiciales para ajustarlas a la especificidad de sus actuaciones, incluso a nivel del flujo de la firma variando según el tipo de tribunal de que se trate.

Asimismo, el Poder Judicial ha ido logrando avances en términos de mayor *check-and-balance* interno y en transparencia de los servicios judiciales y administrativos. Un ejemplo reciente de esas ganancias en gobernanza institucional se observa en la decisión de separar la gestión de la operación de la plataforma de firma electrónica (soporte a la plataforma, gestión de capacidades, licenciamiento, seguridad de información, etc.) de las responsabilidades en los temas relacionados con las políticas y procedimientos que ahora están en otra unidad dentro del Poder Judicial.

Pero todos estos avances y situaciones que iban apareciendo deben ser apreciadas como expresiones de una cultura de mejora continua en los procesos de transformación digital como los iniciados en el Poder Judicial; es decir, se intentaba ir equilibrando progresivamente las ganancias de eficiencia y efectividad con aquellos propósitos más asociados a la transparencia y seguridad en la prestación de los servicios judiciales y administrativos. Esto permitirá alcanzar una mejora continua en la calidad de los servicios judiciales generando el mayor acceso posible a ciudadanos y otros actores del sistema de justicia.

Caso preparado por Armando Barrios Ross, profesor Titular Residente de Barna Management School; como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Junio 2024.
Revisado en junio 2024.

Copyright © 2024 Barna Management School. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: agosto 2024.



Más adelante, en un proceso que probablemente deberá ser gradual y experimental, se irán incorporando otros actores del sistema de justicia en la plataforma de firmas digitales, como comenta el Magistrado Rafael De Frett, para que su trabajo pueda ser monitoreado y alcance los niveles de seguridad deseados:

“...los jueces y juezas estamos utilizando la firma electrónica, hay otros actores del sistema donde también podrían implementarse, como son los abogados, los alguaciles, los intérpretes judiciales que son oficiales de la justicia.”

4. Restricciones y riesgos para los cambios digitales

El liderazgo de los actores que impulsaban la transformación digital en el Poder Judicial, encabezados por el propio presidente de la SCJ, los magistrados consejeros del CPJ y directivos de ese poder del Estado, se han enfrentado desde el 2020 con un conjunto de restricciones legales, institucionales, financieras, así como de la organización y sus recursos internos. Sus posibilidades de llevar adelante los cambios previstos se jugaban en su capacidad de superar esas limitaciones del sistema de justicia y de su entorno.

Desde el inicio estuvo claro que, para esas reformas el país no tenía un arreglo institucional suficiente robusto (marco legal, arquitectura organizacional, procesos, procedimientos, e incluso en las estructuras de incentivos explícitos e implícitos) para avanzar con firmeza y prontitud en la transformación digital en el Poder Judicial. Al comienzo de toda esta transformación digital, la voluntad política y directiva de ese liderazgo no parecía ser condición suficiente para los cambios deseados, por muy razonables y bien intencionados que lucieran.

Podría decirse que ese liderazgo parecía estar adelante en su visión y disposición a implementar las transformaciones respecto a lo que el aparatage normativo y organizacional del Poder Judicial permitía en ese momento. Sin embargo, quizás debido a las paralizantes circunstancias de la pandemia, otros actores políticos en el país y la mayoría de quienes tenían espacios de decisión en el ecosistema del Poder Judicial supieron estar a la altura de los nuevos retos para ir respaldando las iniciativas de aquel liderazgo.



También los medios de comunicación y algunos foros académicos jugaron un papel constructivo en estos procesos de cambio, informando al país sobre lo que estaba en riesgo y los beneficios esperados de una transformación como la propuesta desde la SCJ y el CPJ, abriendo espacios de opinión a las partes para que presentaran sus distintos pareceres.

Cultura organizacional y estandarización de procesos

Con la transformación digital del Poder Judicial salieron a relucir elementos que conciernen a la propia cultura organizacional y a la conformación generacional de este sistema institucional del Estado. Algunos magistrados, entrevistados para este caso de estudio, señalaron que los profesionales de la justicia por su propia formación y tradiciones derivadas de la naturaleza de su disciplina académica, suelen ser muy apegados a lo contemplado normativamente y a los procedimientos establecidos para la ejecución de las leyes.

Por consiguiente, es comprensible y podría decirse que conveniente, que apareciera un cierto conservadurismo frente a estos cambios jurídicos y procedimentales con base digital que se estaban incorporando en el Poder Judicial, tal como ha sucedido en otros países (Cordellia y Continio, BID 2020; blogs del Banco Mundial).

De tal forma que no debe extrañar que la primera reacción observada de una parte de los jueces, defensores y litigantes haya sido preocuparse frente a los riesgos que conllevaba este nuevo modus operandi del sistema judicial, que también podía afectar los hábitos de actuación virtuosamente “repetitiva” que caracterizan a una cultura intensiva en procedimientos recurrentes. Incluso, aparecieron actores que se preguntaban hasta dónde la estandarización de procedimientos judiciales bajo formato digital le restaría grados de autonomía a los funcionarios del Poder Judicial para su toma de decisiones, al “canalizar” su quehacer bajo las formas electrónicas.

Por supuesto, esto último abre la discusión sobre posibles dilemas entre autonomía y flexibilidad versus eficiencia y transparencia en esos procesos judiciales. Por un lado, era un hecho que los actores del Poder Judicial reconocían la necesidad de avanzar positivamente en términos de estandarización en la aplicación de las normas y procedimientos.



La implementación de plataformas digitales y audiencias virtuales supone un salto cuántico para mejorar la estandarización de los procesos judiciales, como la recepción de denuncias, las convocatorias a los actores involucrados, los procesos de recepción y emisión de documentos, y el desarrollo y firma de las sentencias.

Los esfuerzos de transformación digital en este poder del Estado, como nos relató la Magistrada Fátima Veloz, reducen significativamente la subjetividad procedimental tanto del juez como del funcionario administrativo que lo asiste, permitiendo acercarse más a que la ley se aplique de la misma forma e imparcialmente.

Esta estandarización tiene aún mayor trascendencia cuando observamos la situación de los tribunales colegiados que involucran decisiones entre tres y cinco jueces; y todavía más cuando normaliza la actuación de los servicios judiciales que se prestan en situaciones donde los jueces rotan en la atención, como es el caso de la Oficina Judicial de Servicios de Atención Permanente, un tribunal abierto las 24 horas para el acceso de los ciudadanos. La transformación digital, acompañada del afinamiento de los protocolos de atención y debido proceso, vienen fortaleciendo entonces la capacidad de los tribunales de prestar servicios judiciales similares y en tiempos mucho más previsibles.

Pero reconociendo las ventajas de una estandarización favorecida por la transformación digital, no dejaron de surgir inquietudes entre los actores del sistema judicial sobre hasta dónde podría debilitar la discrecionalidad de un juez para motivar y argumentar sus decisiones, si se aplican modelos y estructuras rígidas para las sentencias que resten grados de libertad a la naturaleza humana de estas decisiones prudentiales de un juez.

Como señalaba la Magistrada Fátima Veloz:

“El por qué un juez decide un determinado caso, eso no puede estandarizarse, porque entonces estaríamos estandarizando la justicia... Cada caso tiene sus particularidades que no permite hacer un criterio general.”

Valores organizacionales y estructura generacional

En otro tema relacionado a la cultura y clima organizacional están los propios valores inherentes a ese sistema judicial, que a raíz de estos cambios en el modus operandi de los servicios judiciales, condujeron a jueces, secretarios de tribunales, defensores, entre otros actores del sistema de justicia, a la búsqueda de la protección de la seguridad

Caso preparado por Armando Barrios Ross, profesor Titular Residente de Barna Management School; como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Junio 2024.
Revisado en junio 2024.

Copyright © 2024 Barna Management School. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: agosto 2024.



jurídica en términos de legalidad, legitimidad, acceso y entrega oportuna de los servicios judiciales en condiciones de igualdad de oportunidades y tratamiento imparcial para todas las partes (OECD, 2021).

Por tanto, es comprensible observar que algunos actores del Poder Judicial han reaccionado con inquietud frente al intento acelerado en 2020 de modificar su actuación mediante medios digitales, incluyendo preocupaciones por posibles riesgos de hackeo de información delicada sobre los juicios y sobre datos de los involucrados en los procesos judiciales.

Afortunadamente también hubo otros personajes que actuaron para aquietar esos temores internos, haciendo ver que la firma electrónica con su respectiva certificación les daba una seguridad porque el código QR en la plataforma ya no permitía que la firma pudiera ser manipulada por terceros.

Decía el Magistrado Bernabel Moricete:

“... tocaba una labor de evangelización a aquellos que se resistían internamente a ese cambio de un expediente, de un documento que ya no llevaba la firma hológrafa..., sino que lleva apenas unos códigos que son los que indican que yo firmé...”

Por otra parte, a todo ello se unen factores generacionales que inciden en la cultura y clima organizacional en que se llevan estas transformaciones digitales, toda vez que al igual que en otros sectores de la sociedad actual, en el Poder Judicial se encuentran personas de edades que, en general, no estaban preparados ni en mucha disposición para operar con esas nuevas tecnologías y sus complejidades, y mucho menos en las circunstancias aceleradas que impuso un cambio abrupto como el que representó la llegada de la pandemia del Covid-19. Aparecieron preocupaciones válidas en esos actores sobre la incidencia en seguridad y garantía de buen funcionamiento de los servicios judiciales cuando ahora se pasaba a trabajar con medios electrónicos, incluyendo la firma digital. La Magistrada Fátima Veloz señalaba:

“Los jueces, que especialmente en altas cortes son jueces de más edad, tenían mucha resistencia al uso de una herramienta tecnológica.”



Diversidad de condiciones en las sedes judiciales y de los ciudadanos

Esas preocupaciones de los actores del ecosistema judicial se extendían a temas relacionados con la heterogeneidad de las condiciones que tenían, y tienen hoy, las sedes donde se prestaban servicios judiciales, porque desde el inicio de estos cambios hacia la digitalización se entendía que una operación virtual o electrónica no era viable en zonas alejadas o menos dotadas de recursos humanos y materiales para esos servicios.

Las competencias digitales de su funcionariado y de los usuarios, la disponibilidad de equipos y de apropiada conectividad eran muy diversas en el país, afectando la capacidad de esos establecimientos con menores recursos para dar acceso y funcionamiento a los servicios judiciales en esas zonas.

Tampoco eran apropiadas las condiciones de los Tribunales de Paz localizados en zonas remotas del país, donde se suman a las dificultades mencionadas otras relacionadas con déficits significativos en servicios como la electricidad que da acceso a la conectividad.

Naturalmente, ello podía agravarse por la insuficiencia de recursos y los rezagos en capacidades tecnológicas de los ciudadanos sometidos a esos servicios. Los usuarios acudían a los centros de atención con preguntas e inquietudes sobre este nuevo proceder digital de la justicia, en ocasiones con inseguridad por desconocimiento. Y aunque los servidores públicos de esos Tribunales se esmeraban por orientar sobre la seguridad que daba el código QR, para darles confianza sobre la decisión digital que se emitía, es un hecho que estas diferentes condiciones en el territorio dominicano podían poner en peligro el acceso e igualdad de oportunidades a recibir justicia de estos, tal como exige la propia Constitución de la República Dominicana y también aspiran tanto la Estrategia Nacional de Desarrollo como el Plan Estratégico Institucional *Visión Justicia 2020-2024*. Algunos avances se han ido logrando al habilitar servicios de soporte y conexión para las audiencias virtuales en algunas sedes, para orientar a los usuarios en sus esfuerzos de conexión, así como proveyendo acceso a equipos digitales para que se conectaran, según reporta la funcionaria Juana José Robles.



La firma electrónica y su plataforma, así como la prestación digital de servicios judiciales y administrativos en el Poder Judicial, contribuyen a disminuir los efectos adversos de esa heterogeneidad de condiciones al reducir el tiempo y los costos de desplazamiento de los actores involucrados en procesos, agilizando la provisión de justicia y ampliando el acceso de la misma a los ciudadanos, quienes ahora podrán comparecer en tribunales desde herramientas digitales en la comodidad de sus hogares y oficinas.

Reflexiones finales

Después de todo este proceso exitoso experimentado, el Director TIC del Poder Judicial, Welvis Beltrán, reflexiona: La transformación digital del Poder Judicial dominicano ha sido un hito crucial en su búsqueda de mejora continua, reflejando un compromiso inquebrantable con la modernización de los servicios judiciales.

Desde el respaldo técnico de empresas líderes en tecnología hasta la rápida implementación de plataformas digitales, han sido impulsados por destacados líderes de la industria que comprenden la importancia de la innovación en la administración de justicia.

Como dijo una vez Robin Sharma, "La gestión del cambio es más fácil si se mantiene el optimismo y se ven los desafíos como oportunidades".

Destaca el Director TIC del Poder Judicial:

“al informar sobre la notable reducción del tiempo de firma de documentos en los tribunales colegiados y unipersonales, la firma electrónica ha demostrado ser una herramienta esencial para agilizar los procesos judiciales reduciendo significativamente los tiempos de procesamiento y firma de documentos. Este enfoque proactivo hacia la innovación tecnológica refleja un compromiso constante con la excelencia y la adaptación a los desafíos contemporáneos del sistema judicial.”

La transformación digital del Poder Judicial no está exenta de desafíos y restricciones. Como dijo una vez Satya Nadella, CEO de Microsoft: "La tecnología no se trata solo de máquinas y software, sino de empoderar a las personas". En tal sentido, el Ingeniero Beltrán llama la atención señalando que las preocupaciones sobre la seguridad de la información y los riesgos asociados con la implementación de nuevos sistemas digitales han requerido una cuidadosa consideración y respuesta por parte de las autoridades.

Caso preparado por Armando Barrios Ross, profesor Titular Residente de Barna Management School; como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Junio 2024.
Revisado en junio 2024.

Copyright © 2024 Barna Management School. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: agosto 2024.



Agrega, la diversidad de condiciones en las sedes judiciales y entre los ciudadanos ha destacado la necesidad de garantizar la accesibilidad y equidad en el acceso a los servicios judiciales. A través de un enfoque colaborativo y adaptativo, el Poder Judicial dominicano está en camino de lograr una transformación digital integral que fortalezca la eficiencia, la transparencia y la equidad en la administración de justicia, cumpliendo así con las expectativas de la sociedad y los estándares internacionales de calidad.

Posibles desafíos por solucionar

Los antecedentes y hechos relevantes previamente narrados abren un conjunto de interrogantes sobre los posibles problemas a solucionar en la experiencia narrada en este caso, entre los que podríamos enunciar de forma no exhaustiva los siguientes:

¿Cómo brindar un acceso ágil, seguro y transparente a los servicios de justicia para todos los ciudadanos en República Dominicana?

¿Cómo dar continuidad a los avances alcanzados hasta este momento en los procesos de transformación digital en el Poder Judicial del país?

¿Qué será necesario para avanzar en la extensión de la transformación digital a todo el ecosistema de justicia?

¿Qué rol puede jugar la extensión de la firma electrónica, con o sin certificaciones, como punto de partida para servicios judiciales más digitalizados?



Agradecimientos

Se reconoce al Presidente y demás magistrados integrantes del Consejo del Poder Judicial por promover esta iniciativa. Agradecemos a la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación y a la Dirección Administrativa de esa institución del Estado, así como a los Jueces que nos brindaron espacio de su tiempo para las enriquecedoras entrevistas que hicieron posible desarrollar este caso de estudio.



**Transformación digital en el poder judicial:
El caso de la firma electrónica**
Autor: Armando Barrios

Copyright © 2024 Barna Management School.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.