

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

TESIS FINAL

Capacidades institucionales para una  
Gestión Abierta en el servicio de  
administración de justicia.  
Comparación de las Provincias  
Argentinas.

---

**Autor: Ing. Adrián R. Moya**

Director de Tesis: Mg. Horacio Capanegra.

Codirector: Mg. Mariel Farioli

Ciudad de Santa Fe - Año 2018

## **Resumen Ejecutivo**

El concepto de Gobierno Abierto ha emergido como un novedoso paradigma de política pública. Surge como respuesta a una ciudadanía más informada y demandante, que busca influir en el diseño y provisión de los servicios que brinda el Estado. La dimensión práctica de los componentes de Gobierno Abierto, como la transparencia, el acceso a la información, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, hacen más compleja la implementación de este ideario.

A partir de un análisis de los portales web judiciales de las provincias argentinas, de una revisión bibliográfica, y de la evidencia internacional, este estudio analiza los desafíos políticos de este modelo en la justicia argentina. Además, evalúa los incentivos, barreras y oportunidades con las que debe lidiar la agenda de Gobierno Abierto en los poderes judiciales para que la implementación sea exitosa y posible.

## INDICE

Resumen Ejecutivo .....	1
<b><u>I - INTRODUCCIÓN</u></b> .....	4
1.1. La problemática en la Justicia.....	4
1.2. Hipótesis de la Investigación.....	6
1.3. Objetivos .....	6
1.4. Justificación de la Investigación .....	7
1.5. Alcance de la Investigación .....	7
1.6. Estructura de la Tesis .....	7
<b><u>II - GOBIERNO ABIERTO – MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL</u></b> .....	9
2.1. Definición de Gobierno Abierto .....	9
2.2. Gobierno Abierto y Gobierno Electrónico. Simetrías y Diferencias .....	11
2.3. Gobierno abierto en el mundo .....	13
2.4. Antecedentes en la Argentina .....	15
2.4.1. Gobierno Abierto en las Provincias Argentinas .....	18
<b><u>III. LAS DIMENSIONES DE UNA JUSTICIA ABIERTA</u></b> .....	19
3.1. Ideas globales para una Justicia Abierta .....	19
3.1.1. Beneficios del Gobierno Abierto en la Justicia .....	21
3.2. Principales Indicadores Judiciales de las Provincias Argentinas .....	22
3.3. Iniciativas para una Justicia Abierta: Estado del Arte .....	29
3.4. Hacia un modelo de Justicia Abierta.....	33
<b><u>3.4.1. Transparencia y Acceso a la información Pública</u></b> .....	33
3.4.1.1. Publicación de la Información Institucional .....	34
3.4.1.2. Difusión de Estadísticas .....	34
3.4.1.3. Publicidad de datos jurisdiccionales .....	35
3.4.1.4. Acceso a la Información Pública .....	36
<b><u>3.4.2. La Participación Ciudadana en la Gestión Estatal</u></b> .....	37
3.4.2.1. Interacción con la ciudadanía.....	39
3.4.2.2. Protección de los Derechos de los Ciudadanos .....	40
3.4.2.3. Acceso a la Justicia .....	41
<b><u>3.4.3. Control y Rendición de Cuentas en la Justicia</u></b> .....	41
3.4.3.1. Control Presupuestario .....	42
3.4.3.2. Información sobre Compras y Contrataciones .....	43
3.4.3.3. Ética y Planes Anticorrupción .....	43
3.4.3.4. Selección y Desempeño de Magistrados .....	45
<b><u>3.4.4. Capacidades Institucionales para una Gestión Abierta</u></b> .....	47
3.4.4.1. La Incorporación y Uso de las TICs .....	47
3.4.4.2. Contratación y Manejo del Personal .....	48
3.4.4.3. Capacitación en el Paradigma de un GA .....	49
3.4.4.4. Articulación y Colaboración .....	50
<b><u>IV – EVALUACIÓN DE LOS SITIOS WEB</u></b> .....	52
4.1. Aspectos Metodológicos .....	52
4.1.1. Diseño de la investigación .....	52
4.1.2. Recolección de datos .....	53
4.1.3. Métricas de la Investigación .....	55
4.1.4. Consideraciones éticas .....	58
4.2. Características y Utilización del ICIGAJ .....	58

4.3. Dimensiones y Variables utilizadas para construir el ICIGAJ .....	58
4.3.1. Listado de las Variables.....	60
4.3.2. Modificaciones en el relevamiento .....	75
<b><u>V - ÍNDICE DE GOBIERNO ABIERTO EN LA JUSTICIA</u></b> .....	77
5.1. Resultados de la Medición del ICIGAJ .....	77
5.1.1. Resultados por Ranking .....	77
5.1.1.1. Resultados por Cantidad de Variables .....	77
5.1.2. Resultados por Segmentación .....	80
5.2. Puntuaciones por Dimensión .....	82
5.3. Valor Final del ICIGAJ .....	82
5.4. Resultados por Provincia .....	84
5.5. Resultados por Variable .....	96
5.6. Resultados por Indicador .....	98
5.7. Detalle completo de las puntuaciones obtenidas .....	99
5.8. Relación del ICIGAJ con el nivel Socioeconómico de las Provincias ....	100
5.8.1. Relación del ICIGAJ con el Índice de Desarrollo Humano .....	100
5.8.2. Relación del ICIGAJ con el Producto Interno Bruto .....	103
5.8.3. Relación del ICIGAJ con el Acceso a Internet .....	104
<b><u>VI.- CONCLUSIONES</u></b> .....	106
6.1. Transparencia y Acceso a la Información .....	107
6.2. Participación Ciudadana.....	108
6.3. Rendición de cuentas .....	109
6.4. Capacidades Institucionales .....	109
<b><u>VII – DESAFIOS Y RECOMENDACIONES</u></b> .....	111
7.1. Desafíos .....	111
7.2. Recomendaciones .....	111
7.2.1. Transparencia y Acceso a la Información .....	112
7.2.2. Participación Ciudadana .....	112
7.2.3. Rendición de cuentas .....	113
7.2.4. Capacidades Institucionales .....	114
7.3. Tareas complementarias .....	116
ANEXO I: 100 Iniciativas de Justicia Abierta del OGP .....	118
ANEXO II: Categorías de Iniciativas para un Gobierno Abierto .....	120
ANEXO III: Portales Web analizados .....	122
ANEXO IV: Modelo de Portal para los Poderes Judiciales Provinciales .....	124
ANEXO V: Resultados finales de las variables del ICIGAJ por Provincia .....	125
<b><u>BIBLIOGRAFIA</u></b> .....	131

## I - INTRODUCCIÓN

### **1.1. La Problemática en la Justicia.**

El sistema judicial argentino está compuesto por el Poder Judicial Nacional en la órbita federal; los Poderes Judiciales de las 23 provincias y el de la Ciudad de Buenos Aires (CABA). Muchas de estas jurisdicciones poseen Consejos de la Magistratura (con responsabilidad de elegir y disciplinar a los jueces); y Ministerios Públicos: de la Acusación y de la Defensa<sup>1</sup>.

Desde hace unos años se habla recurrentemente de la necesidad de modernizar la administración de justicia, ya que según la mayoría de las opiniones, no cumple con las expectativas de la sociedad<sup>2</sup>. Uno de los aspectos de mayor preocupación es la ausencia de políticas sistemáticas que aumenten la confianza en el servicio judicial<sup>3</sup>. Incluso, al mal desempeño del Poder Judicial en las encuestas, se le suman los problemas generalizados de corrupción en la administración pública, incrementando la desconfianza de la ciudadanía respecto de la capacidad real del Estado de hacer cumplir la ley y sancionar los ilícitos. Elena & Pichón Rivière (2012) afirman que en el mediano plazo, esta falta de confianza podría repercutir de forma negativa, derivando en que los conflictos sean canalizados por vías no institucionales, a veces violentas, que favorezcan el crecimiento de la sensación de anomia. Muchas veces los responsables de la Gestión Judicial cuentan con libertad y discrecionalidad en sus labores diarias, lo que genera una atomización gerencial, que termina por conformar un funcionamiento dispar, heterogéneo e inorgánico en materia organizacional que atenta a la eficiencia en el servicio de justicia (Ferrari, 2016).

Con esta perspectiva y gracias al avance de la tecnología de la información como herramienta clave, surgen necesidades de cambios estructurales en la gestión judicial a fin de conseguir eficiencia procesal y proximidad de la justicia al ciudadano.

A comienzos del nuevo milenio, ya con una democracia estabilizada, las provincias argentinas comenzaron a recibir créditos internacionales orientados a la modernización de la administración de justicia y a su fortalecimiento institucional. Los objetivos de las reformas se concentraron principalmente en: mejorar la infraestructura edilicia, implementar sistemas de gestión y planeamiento, incorporar tecnología en la gestión judicial, introducir sistemas de capacitación judicial y fomentar el acceso a la justicia. En un estudio sobre la transparencia de la justicia en América Latina (Herrero y Lopez 2010), se establece que las administraciones de justicia avanzaron en varios frentes, introduciendo distintos tipos de innovaciones en sus sistemas de gestión, pero en contadas ocasiones, las reformas apuntaron a revertir la opacidad de las instituciones judiciales o a instaurar mecanismos conducentes a un mejor acceso a la información judicial. En un contexto mundial donde la justicia se enfrenta a diferentes retos de alto impacto y muy visibles entre los ciudadanos, las acciones de coordinación y concertación de políticas para una verdadera “Justicia Abierta”<sup>4</sup> toman verdadera importancia. Será menester en nuestro país, analizar si los poderes judiciales provinciales han adquirido la fortaleza necesaria, para demostrar una voluntad de hacer más transparente su gestión y de promover la participación ciudadana.

<sup>1</sup> Los nombres varían en las distintas provincias, pudiendo denominarse las Fiscalías como Ministerio de la Acusación o Ministerio Público Fiscal; y las Defensorías, como Ministerio o Servicio Público de la Defensa.

<sup>2</sup> La principal conclusión de un relevamiento de Management & Fit, publicado por el Diario Clarín en Octubre del 2016 sostiene que un 77% de la gente consultada confía poco y nada en el Poder Judicial, [http://www.clarin.com/politica/Encuesta-inseguridad-justicia-candidato-votaron\\_0\\_1666033425.html](http://www.clarin.com/politica/Encuesta-inseguridad-justicia-candidato-votaron_0_1666033425.html).

<sup>3</sup> Una alta tasa de ciudadanos en nuestro país no cree que el Poder Judicial sea capaz de resolver su conflicto. Índice de Confianza en la Justicia (ICJ), FORES y Universidad Torcuato Di Tella 2011, <http://www.utdt.edu>.

<sup>4</sup> Expresión que representa los principios de transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas en la administración de justicia.

La expresión open government, o “gobierno abierto (GA)”<sup>5</sup> se ha estado utilizando en los últimos años para caracterizar una nueva modalidad de vinculación entre la ciudadanía y el Estado. Se refiere a un esfuerzo global de los países para lograr administraciones más transparentes y abiertas a la participación de sus ciudadanos. En principio se ha aplicado al Poder Ejecutivo<sup>6</sup>, pero la tendencia se está extendiendo cada vez más hacia los otros poderes del estado. Dado que la justicia presenta particularidades que determinan una observación diferenciada, se deberán realizar adecuaciones a las herramientas aportadas por este nuevo paradigma.

La intervención del Poder Judicial en el sistema político debe ser profunda, influyendo en el vínculo entre el Estado y la ciudadanía, y en las relaciones entre los distintos actores sociales. Es necesaria la participación de los poderes judiciales en los procesos de formulación de políticas públicas, en el reconocimiento y protección de derechos, y en el control de los restantes poderes del Estado. En este contexto las reformas que confluyen con un paradigma de GA, se tornan relevantes por su eventual impacto en el funcionamiento administrativo y jurisdiccional de los órganos judiciales.

Al observar los Sitios Web de los Poderes Judiciales provinciales como un primer espacio de comunicación con la sociedad, se percibe la necesidad de un mayor desarrollo y fortalecimiento en aspectos correspondientes a una Justicia Abierta, tales como la **transparencia y acceso a la información, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y las capacidades institucionales para un GA.**

Esto se confirma porque los Poderes Judiciales realizan insuficientes esfuerzos para comunicar de manera apropiada los casos que resuelven. Ello se origina en el legado cultural de los sistemas de justicia latinoamericanos que históricamente han considerado inapropiado dar explicaciones sobre sus fallos. El viejo adagio judicial “el juez sólo habla a través de sus sentencias” es un fiel reflejo de la situación imperante. La insuficiencia de información institucional, estadística y jurisdiccional, no ayuda a la **transparencia** de una gestión. Incluso cuando los datos existen, su falta de uniformidad y sistematización dificulta su análisis y evaluación. Por eso, es necesario mejorar tanto la cantidad como la calidad de la información, y trabajar para que se ajuste a los estándares aceptados a nivel mundial. Un mayor **acceso a la información** judicial permitiría que la sociedad conozca su funcionamiento y que pueda ejercer funciones de control social, aumentando la confianza en el accionar judicial. A nivel regional, en 2014, según el Índice de Accesibilidad a la Información Judicial en Internet (IAcc)<sup>7</sup>, el acceso a la información judicial en la Argentina se encontraba por encima del promedio de los países latinoamericanos, pero lejos de países vecinos como Chile y Brasil, con lo cual todavía queda un largo camino que recorrer.

La ciudadanía tiene derecho a contar con información detallada y disponible sobre el funcionamiento del Estado; sin embargo algunos poderes judiciales no han logrado adaptarse a este tipo de iniciativas. Gran cantidad de información que permitiría una mejor **rendición de cuentas** permanece aún oculta a los ojos públicos. En algunos casos, se desconoce el nivel de desempeño de los juzgados; los retrasos en los expedientes, la situación laboral de los empleados, los conflictos de intereses, y el tráfico de influencias. *El Poder Judicial con magistrados vitalicios que no se someten a la votación popular, está poco acostumbrado a rendir cuentas sobre la gestión de los bienes públicos* (Elena (2014).

---

<sup>5</sup> Cultura de gobierno que empodera y brinda resultados a los ciudadanos, promoviendo los ideales de transparencia y participación.

<sup>6</sup> Nuestro país forma parte de la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP, por sus siglas en inglés), instancia internacional que retoma, promueve y difunde políticas públicas bajo este paradigma.

<sup>7</sup> Este índice presentado por el Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA) evalúa la existencia de información sobre la institución, la publicación de sentencias judiciales, reglamentos internos, estadísticas, presupuestos, salarios, concursos, licitaciones y otros.

La proliferación de propuestas y gente afrontando la modernización del Poder Judicial es una constante en nuestro país.

Por otro lado, las máximas autoridades judiciales, exhortadas por la **participación ciudadana** en el diseño de la política pública, deberán adaptar los objetivos que se persiguen y el sentido de las decisiones que se toman a las necesidades de inclusión de la sociedad civil. La implementación de audiencias públicas o la adopción de políticas de comunicación para difundir y explicar las decisiones de los tribunales, son medidas potencialmente promisorias para promover una mayor confianza entre la ciudadanía y el sistema de justicia. Sin un cambio cultural profundo resultará difícil arribar a una Justicia Abierta. Por eso es que el afianzamiento de las **capacidades institucionales** de los Poderes Judiciales, que impactan sobre las conductas y valores, son claves para la apertura pretendida. Consideraremos la gestión de las TIC's (Tecnología y Comunicaciones), los recursos humanos y la capacitación, como herramientas apropiadas para desarrollar culturas internas de apertura.

Al llegar a este punto se tiene que el problema observable es la ausencia de un parámetro estandarizado para la medición de la transparencia y acceso a la información pública a nivel de los Poderes Judiciales argentinos, lo que impide conocer con certeza el avance de los niveles de apertura. Los poderes judiciales de las diferentes provincias comparten mecanismos de operación y de gestión de recursos humanos similares. Aunque es difícil generalizar, los problemas mencionados se aplican a toda el territorio nacional.

Con la conformación de indicadores para medir las capacidades institucionales para una gestión abierta en los Poderes Judiciales de las Provincias Argentina, se logrará una descripción más precisa de la situación en la que se encuentran. Esta información independiente y confiable será muy útil para los hacedores de la política judicial, organizaciones no gubernamentales y público en general. Al ampliar el acceso a la información judicial se generarán nuevos y mejores vínculos entre la sociedad y la justicia, permitiendo mejorar también las instancias de control.

### **1.2. Hipótesis de la Investigación.**

Los Poderes Judiciales provinciales argentinos han desarrollado esfuerzos en reformas para la transparencia y el fortalecimiento institucional de sus órganos y procesos, pero la realidad en el desempeño cotidiano muestra que los mismos no confluyen con el verdadero paradigma Justicia Abierta (Gobierno Abierto).

### **1.3. Objetivos**

El objetivo general de la Investigación es construir una metodología que permita obtener un diagnóstico sobre el grado de desarrollo de las iniciativas vinculadas con el paradigma de la Justicia Abierta en el Poder Judicial, identificando las áreas que se deben atender para alcanzar un mejoramiento sustancial en la calidad y transparencia del servicio de justicia.

Entre los Objetivos específicos se encuentran:

- Investigar el grado de precisión, confiabilidad y accesibilidad de la información publicada para la construcción de una **Transparencia activa**.
- Estudiar el estado del **Acceso a la Información** en los Poderes Judiciales y proporcionar recomendaciones para mejorarlo.
- Realizar un aporte científico en materia de **Participación Ciudadana**, que pueda ser utilizado por las Administraciones de Justicia provinciales para acercarse más a la sociedad y democratizar más el sistema.
- Analizar los mecanismos de **Rendición de Cuentas** de los Poderes Judiciales frente a la ciudadanía y elaborar sugerencias para su fortalecimiento.

- Analizar la **Capacidad Institucional de los servicios de justicia para una Gestión Abierta**, que permitan la identificación de fortalezas y debilidades para cada provincia.

#### **1.4. Justificación de la investigación.**

La importancia de esta investigación, al estudiar la cultura de apertura en los Poderes Judiciales provinciales, radica en servirles de apoyo a los funcionarios y magistrados judiciales para la toma de decisiones. Además colaborará con los actores de la sociedad, dando a conocer el estado actual del sistema judicial en las provincias.

Como sostiene Oszlak (2013a), en los gobiernos democráticos, la división de poderes y la rendición de cuentas constituyen garantías fundamentales del debido control de la gestión gubernamental. La fragilidad de una democracia puede deberse a la debilidad de los mecanismos de responsabilización<sup>8</sup> de los gobernantes, la falta de disposición ciudadana a ejercer sus derechos de participación y control; y a la insuficiente capacidad de los gobiernos para dar respuesta a las aspiraciones y demandas de la ciudadanía.

De esta manera, la reforma de la Justicia se ha convertido en un objetivo crucial e inaplazable. Mejorar su calidad de servicio satisfará una demanda ciudadana largamente esperada. Se aspira a que a través del estudio y análisis de los efectos del paradigma de Gobierno Abierto, se realice una contribución sustancial, que participe en la modernización de la administración de la justicia en la Argentina, a través de la implementación de nuevas estrategias para una gestión abierta como ser: **Sistemas de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Participación Ciudadana, Rendición de Cuentas, y Capacidades Institucionales para un GA.**

#### **1.5. Alcance de la Investigación.**

El estudio se focalizará en el análisis de las capacidades institucionales para una gestión abierta de las 23 provincias argentinas y Ciudad de Buenos Aires, a través de sus Sitios Web. El valor científico estará avalado por el examen de los antecedentes y experiencias sobre gobierno abierto en la Administración de Justicia de nuestro país, Latinoamérica y el mundo.

#### **1.6. Estructura de la Tesis**

El estudio comienza describiendo la problemática en la gestión judicial y expresando la hipótesis que guiará la investigación.

En el siguiente Capítulo, se da una explicación acerca del Marco conceptual de Gobierno Abierto, que contiene una discusión analítica sobre las capacidades institucionales y sus implicaciones organizacionales.

Luego se desarrolla la teoría sobre las dimensiones para una Justicia Abierta, abarcando una revisión y justificación de los parámetros que serán medidos y el correspondiente estado del arte.

En el Capítulo IV se define la metodología para evaluar los sitios web y la forma en la que se construirá el Índice de Capacidades Institucionales para una Gestión Abierta, con los detalles y particularidades de su construcción.

Una vez concluida la medición de todos los elementos y elaborado el Índice, se realiza la revisión y estudio de los resultados obtenidos, buscando patrones de comportamiento y cruces entre los mismos.

Por último se procede a elaborar las conclusiones del trabajo de investigación y los desafíos pendientes, señalando las recomendaciones generales y específicas para cada área.

---

<sup>8</sup> Término que significa responsabilidad en la gestión de los gobernantes y funcionarios.

Con respecto a la bibliografía, se ha observado la existencia de pocos libros relacionados explícitamente al tema, tal vez por las características modernas del paradigma de GA o por el crecimiento constante de portales de Internet que ofrecen información actualizada y gratuita. El grueso del material de estudio se recuperó de artículos, revistas, papers, y publicaciones de organizaciones, fundamentalmente de diversos sitios web en Internet.

## II - GOBIERNO ABIERTO – MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.

### 2.1 Definición de Gobierno Abierto.

Las crecientes demandas ciudadanas de mayor apertura y transparencia en la gestión han comenzado a filtrarse en los gobiernos. Oszlak (2013a) sostiene que esta corriente es promovida por ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil que luchan por incrementar los componentes participativos y deliberativos de la democracia.

El concepto de **Gobierno Abierto** (GA) se ha venido abriendo paso como una nueva filosofía de gestión que practica y promueve la transparencia, el acceso a la información, la participación ciudadana y la rendición de cuentas; en la formulación y ejecución de políticas y servicios públicos.

Desde hace unos años, los estudios de fortalecimiento institucional del sector público a nivel mundial, estuvieron liderados por las corrientes de la New Public Management (NPM)<sup>9</sup>, la Gobernanza y la Accountability<sup>10</sup>. Estos paradigmas de gestión, entre otros, le han servido como base a las máximas autoridades de los Estados para su modernización.

La NPM, es un enfoque que intenta incorporar algunos elementos de gestión exitosos de la actividad privada (del management) a las organizaciones públicas, que ha tenido un carácter rector en las reformas estatales conocidas como de “segunda generación”<sup>11</sup>. Con esta variante se hace énfasis en la eficacia y en la eficiencia de la capacidad institucional, apelando al fomento de una mayor **transparencia** y a la instrumentación de prácticas de servicios orientados al ciudadano. Este fenómeno se inserta en el proceso global de transformación del Estado y se difunde enérgicamente y sin distinción a nivel mundial, como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas. Las ideas propuestas giraban alrededor de la calidad en la gestión pública como herramienta para lograr mayor eficiencia en las instituciones de gobierno, viéndolas como entes competitivos y con la finalidad de que la ciudadanía les reconozca su legitimidad. Chica Velez (2010) afirma que si bien, esta racionalidad administrativa que ha recurrido en diferentes ámbitos gubernamentales y académicos por más de treinta años, se ha construido desde un enfoque privado lucrativo que emerge de la economía, ha sufrido múltiples mutaciones en su proceso de tránsito y redefinición de lo público.

Para el caso de Latinoamérica, este modelo perseguía un fuerte componente democrático relativo a la transparencia y la rendición de cuentas que implicaba el compromiso del servidor público no sólo a mostrar evidencia del legal ejercicio de los recursos sino también de la eficacia de su utilización, sobre todo, en impactar positivamente en las demandas más sentidas de una sociedad. No obstante, como se explica en (Ortega, 2015), el paradigma aparece en nuestra región justo en el marco de la instrumentación prácticamente generalizada del llamado modelo neoliberal que, en aras de alcanzar los necesarios equilibrios fiscales y financieros, condujo a los estados nacionales a tomar medidas drásticas que deterioraron los niveles de bienestar.

<sup>9</sup> Expresión que significa Nueva Gestión Pública, surge como una variante crítica de las políticas derivadas del “Consenso de Washington” (conjunto de recomendaciones de política económica formuladas a principios de los años 1990 y que se consideraba deberían servir de orientación a los gobiernos de los países latinoamericanos).

<sup>10</sup> Término anglosajón que tiene el sentido de dar cuenta sobre cómo se ha utilizado la autoridad conferida por un grupo social y, por consiguiente, se aplica a todas las personas que desempeñan cargos de elección o designación, sean autoridades de gobierno, municipales, gremiales, vecinales, miembros del directorio de una sociedad anónima o similares.

<sup>11</sup> Expresión que engloba la ejecución de políticas orientadas a consolidar un modelo de organización social centrado en el mercado. En Latinoamérica tuvo su auge a mediados de los años noventa.

En este contexto toma preponderancia el modelo de **Gobernanza**, que tiene como pivote la **participación de la sociedad en el gobierno**. Aguilar (2007) la define como la acción de aprovechar y valorar las capacidades sociales para formular y ejecutar políticas, ya que en las actuales condiciones sociales (nacionales e internacionales) el gobierno es un agente de dirección necesario pero insuficiente para el desarrollo. El proceso de la gobernanza, íntimamente relacionado con la capacidad y la eficacia de la dirección de gobierno y su acción en la administración pública, preocupa a la ciudadanía en temas como la calidad de los servicios públicos, la globalización y las desigualdades sociales. En Haldenwang (2005) se afirma que un problema observado en América Latina, es que no siempre las instituciones públicas se encuentran orientadas al bien común, en consecuencia, la mayoría de los países de la región carece de la preparación adecuada para enfrentar los desafíos de la integración en el mercado mundial y el desarrollo basado en el conocimiento.

De esta manera, son muchos los retos que los países latinoamericanos deben enfrentar para constituir un nuevo patrón de gobernabilidad que contemple la reconstrucción del Estado y la consolidación de sus democracias. En este sentido, el valor y los mecanismos de rendición de cuentas a la sociedad (accountability) serán fundamentales para su construcción. La accountability ha sido conceptualizada por Atkinson (1993), como la obligación de parte de un individuo o de un grupo, de revelar, explicar y justificar las responsabilidades conferidas cuyos orígenes pueden ser políticos constitucionales, estatutarios o contractuales.

La Administración contemporánea ha elevado sus niveles de exigencia hacia la forma de gobernar y gestionar lo público. Con un marco de experiencias poco convincentes y algunas dificultades que los gobiernos fueron presentando, se fue dando lugar a un reclamo cada vez mayor de la ciudadanía, no solamente de eficiencia, eficacia y rendición de cuentas, sino también de participación y transparencia. En los tiempos actuales no se concibe un Organismo del Estado que no tenga los siguientes temas como propuestas de mejoras para la gestión judicial: Liderazgo, Control de Gestión, Transparencia y Gestión colaborativa. Sin embargo, como se ha visto, estos supuestos no son nuevos en el ámbito público. Hace varios años que los gobiernos están preocupados por aplicar muchas de estas premisas, quizás no tan estructuradas como ahora, dentro un mismo paradigma articulador de la cosa pública. Así, el **Gobierno Abierto**, ha terminado de consolidar muchas de estas iniciativas dentro de un mismo paraguas. La novedad surge por la irrupción de Internet y de las nuevas tecnologías de información en la vida social de los ciudadanos.

Las primeras iniciativas de apertura –enmarcadas en el concepto de Gobierno Electrónico– estuvieron orientadas más hacia características relacionadas con la tecnología informática y la Web 2.0<sup>12</sup>. El avance hacia verdaderos valores democráticos; como la colaboración de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones, y la publicación de información acerca de cómo funciona el aparato de gobierno terminó de conformar el concepto de “Gobierno Abierto”. Hoy en día, la extensión de estos principios a todos los niveles y poderes del Estado, ya nos permite hablar de Estado Abierto.

En los años recientes, el GA se ha convertido en un tema destacado en el campo de la administración pública, surgiendo gran interés por explorar en qué medida esta filosofía puede afectar los mecanismos tradicionales de gestión, a través de nuevas formas de participación y empoderamiento ciudadano. A partir de una iniciativa de los Estados Unidos y un conjunto de países que fundaron la Open Government Partnership (en adelante OGP), en 2011, los gobiernos de más de sesenta países han comenzado a trabajar sobre acciones

---

<sup>12</sup> El término Web 2.0 o Web Social comprende aquellos sitios web que facilitan el compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración a través de la World Wide Web.

orientadas a incrementar la transparencia, el acceso a la información, la participación ciudadana y la rendición de cuentas.

Un GA es aquél que pone a disposición de la ciudadanía el acceso a la información que considera importante, con el objetivo de fortalecer los sistemas democráticos y mejorar la calidad de la eficiencia en la prestación y administración del servicio estatal. Oszlak (2013a) lo define como aquel que vislumbra una filosofía de gobierno, una modalidad de gestión pública más transparente, participativa y colaborativa entre estado y sociedad civil. Estos principios son ejes centrales que comienzan a ser claves para las tendencias hacia un Estado más democrático. Su progreso va de la mano con el surgimiento de nuevas tecnologías que mejoran las posibilidades de procesamiento de datos, y generan una mayor variedad de canales de comunicación y difusión de la información para su entrega a los ciudadanos<sup>13</sup>. La tecnología ha multiplicado los mecanismos a través de los cuales esas interacciones pueden hoy materializarse.

Los gobiernos democráticos en el mundo, y particularmente en la Argentina, vienen ejerciendo su poder con la lógica de las últimas décadas, sin haber logrado adaptarse, muchos de ellos, a los cambios que demandan las sociedades. Hoy en día, los gobiernos se enfrentan a una ciudadanía cada vez más informada, que espera mejores servicios y demanda mayor rendición de cuentas de sus gobernantes. En este contexto, el Gobierno Abierto cobra vigor y aparece como una atractiva propuesta para orientar la reformulación de los mandatos democráticos. Como afirma Lopez Egaña (2014), la generación de ambientes colaborativos para el diseño de políticas públicas implica empoderar al ciudadano como corresponsable de la formulación y seguimiento de la gestión. Se trata, pues, de avanzar sobre concepciones más robustas de democracia.

El nuevo modelo de gobierno abierto ha proporcionado una nueva conceptualización sobre la gestión pública, dando inicio a múltiples debates y desarrollos académicos en torno a los alcances y desafíos que implica. En el campo de la administración pública significaba un fuerte impacto sobre los procesos de la gestión burocrática tradicional. Tras el agotamiento de los modelos tradicionales de gestión, el GA acerca un paradigma basado en los principios de transparencia y colaboración que propone trabajar colaborativamente sobre las capacidades del Estado para que tanto los funcionarios públicos como los ciudadanos aporten soluciones a demandas concretas y se involucren en la tarea de gobernar. Existen justificadas expectativas sobre una propagación de la filosofía del GA, pero hay que ser cautos, y trabajar contra el deseo de algunos gobiernos que por lo general, optan por el ocultamiento o la manipulación de datos, como medio para mantener su poder<sup>14</sup>.

En síntesis, el modelo de Gobierno Abierto se puede entender como una especie de transición del modelo de democracia representativa a la democracia participativa, aprovechando el potencial que ofrecen las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

## **2.2. Gobierno Abierto y Gobierno Electrónico. Simetrías y Diferencias.**

La elevada utilización de sistemas de información y avances tecnológicos de las sociedades modernas ha dado lugar a nuevas demandas de apertura. La tecnología ha multiplicado abundantemente, la manera en que las interacciones virtuales pueden materializarse. Sin

---

<sup>13</sup> El rápido desarrollo de Web 2.0 ha producido una verdadera revolución al multiplicar las posibles aplicaciones de las TIC (tecnologías de la información y el conocimiento).

<sup>14</sup> Oszlak en (2013, Gobierno abierto...) lo ejemplifica: “No hace mucho tiempo, un gobernador de los Estados Unidos, dirigiéndose a sus colaboradores inmediatos, les aconsejó que nunca pusieran juntos un resultado y una fecha, porque siempre habría alguien esperando que llegue ese día para enrostrarles no haber producido el resultado prometido. Por lo tanto, agregó, ¿para qué repartir munición gratuita?”.

embargo, un gobierno se considerará abierto si promueve el involucramiento de la sociedad civil en su gestión, sin que la interacción a través de TICs sea una condición necesaria.

Se debe tener en cuenta que si bien la tecnología se puede adoptar rápidamente entre los usuarios, la instauración de nuevas reglas de juego sobre la manera en que los gobiernos se relacionan con los ciudadanos requiere de una enorme dosis de voluntad política desde el estado para imponerlas, principalmente orientada al convencimiento de funcionarios y administradores. A propósito, Walter Veltroni (ex alcalde de Roma) sostiene con respecto a la tecnología como una nueva manera de hacer política, que: *es algo natural y evidente que esté pasando y está bien que así sea, pero el tema es quién manda detrás de las tecnologías, porque si la política se queda esclava de las redes sociales, pierde*<sup>15</sup>.

Los usuarios de internet han evolucionado masivamente en los últimos años. De los datos sobre América Latina y el Caribe publicados por el CEJA (2015) se desprende que todos los países de la región han aumentado su número de usuarios en la última década. Así, para el año 2004 el promedio de usuarios de internet era de 18,4 por cada 100 personas, mientras que para 2014 esta cifra se incrementó hasta llegar a 51,7 usuarios. Esto contribuyó a que aparezca con fuerza el concepto de E-Justice (Justicia Electrónica) que busca incorporar las TIC's en la gestión judicial a fines de aumentar su eficacia en la resolución de conflictos.

Los términos Gobierno Abierto (open government) y Gobierno Electrónico (GE / e-government) no tienen definiciones muy precisas, y aunque parezcan similares son conceptos distintos. Cuando Oszlack (2013b) dice que podría concebirse que un gobierno se abra a la participación e involucramiento de la ciudadanía sin la mediación de herramientas informáticas, significa que la Web es importante pero no imprescindible para demostrar la apertura. Por otro lado, se observa que pueden existir esfuerzos por llevar a cabo desarrollos de software que fortalezcan la gestión gubernamental, pero estos no siempre constituirán un paso decisivo en la dirección de un GA.

Como se sostiene en Oszlack y Kaufmann (2014), si admitimos que un GA podría serlo sin contar necesariamente con el auxilio de la informática y, simétricamente, un GE podría no ser necesariamente abierto, estaríamos considerando una diferencia entre estos tipos de gestión gubernamental. El e-government, es aquél que usa las TIC para transformar su relación con la sociedad a través de una mejor producción de servicios gubernamentales, que generan mayor transparencia, acercamiento al ciudadano y reducción de costos. Estas características, sumadas a un verdadero sentido democrático de apertura constituyen un GA. Ambos se proponen mejorar el desempeño del sector público, simplificar su gestión y facilitar la vinculación entre estado y ciudadanía, pero el gobierno abierto aunque trasciende al gobierno electrónico, lo incluye. El GA está avanzando hacia la instauración de un modelo de organización basado en la participación ciudadana.

Jiménez Gómez & Gascó (2012), también hacen una distinción entre los conceptos, sostienen que hay otro elemento que diferencia el gobierno abierto del "tradicional" gobierno electrónico: las herramientas o componentes del gobierno abierto. Efectivamente, si bien, en mayor o menor grado, la transparencia y la apertura han sido objetivos de políticas anteriores, en la actualidad, se cuenta con herramientas tecnológicas que amplían las posibilidades que tiene un gobierno de ser colaborativo, transparente y participativo. La novedad, desde esta perspectiva, no está tanto en los objetivos del gobierno abierto sino en los medios para alcanzarlo.

Las administraciones públicas se han dado cuenta de que la sociedad prefiere interactuar con ellos utilizando un estilo de conversación natural e informal en vez de la lectura de informes o memorias oficiales. Las redes sociales son útiles como herramientas de difusión de la información pública utilizando la tecnología de la Web 2.0. Con un coste ínfimo permiten

---

<sup>15</sup> Reportaje publicado en Diario Clarín, 28/04/2017

transmitir la información y compartirla con la ciudadanía. Pueden utilizarse para compartir información con otras organizaciones públicas, fortalecer la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones y fomentar la transparencia. Estas redes permiten a los gobiernos asimilar los comentarios de los ciudadanos, obteniendo valiosas perspectivas sobre sus pensamientos.

A pesar que se han creado guías de uso para las redes sociales, que abarcan los beneficios y riesgos, su utilización no está exenta de dificultades, por lo que los gobiernos deben ser cautelosos, principalmente en la preservación de cuestiones de seguridad y privacidad<sup>16</sup>. Asimismo, cada red social posee atributos particulares que añaden complejidades. Twitter, por ejemplo, presenta el reto de limitar el contenido de cada mensaje a unos pocos caracteres, lo que no siempre facilita que la información sea clara y comprensible para el público<sup>17</sup>.

También ha desempeñado un rol importante en la apertura de los gobiernos, la publicación de la información del sector público en formatos abiertos y estándares que facilitan su acceso y permiten su reutilización<sup>18</sup>. Este acceso libre a los datos facilita el intercambio de la información y su comprensión, promoviendo la innovación, al permitir utilizar los datos en la creación de nuevas aplicaciones que agreguen valor público. Existe consenso en que los datos abiertos son aquellos datos gubernamentales que son tecnológicamente accesibles para el uso por ciudadanos y que no tienen restricciones legales, económicas o políticas. La Universidad Externado de Colombia (2014), en su Guía de buenas prácticas en gobierno, define como puntos a considerar en su uso: si el acceso es restringido, si están disponibles en un formato legible, y si se pueden republicar.

De esta manera, la Tecnología de la Información y la Transparencia pueden ser poderosos aliados: las tecnologías hacen que los datos existentes sean más fáciles de analizar, procesar y combinar como nunca antes, lo que puede abrir la puerta a formas novedosas de auditorías públicas.

Desde la coordinación del Programa Justicia Abierta de Argentina<sup>19</sup>, se intenta ser pioneros en implementar las recomendaciones sobre Gobierno Abierto. El Programa trabaja junto a más de 50 instituciones de justicia de todo el país para la publicación de estadísticas en formatos abiertos. Todo el trabajo puede consultarse en el Portal de Datos de la Justicia Argentina (<http://datos.jus.gob.ar>).

Al ser un concepto de implementación reciente, todavía existen ciertos retos que tienen que ser superados, como la falta de métricas reales, la falta de indicadores específicos que muestren el impacto de las políticas de publicación y la falta de normalización de mecanismos de publicación de la información.

### **2.3. Gobierno Abierto en el mundo.**

Con el comienzo del nuevo milenio se presentaron en distintos países alrededor del mundo, situaciones de éxito gubernamental relacionadas, con la publicación de estadísticas, apertura de datos presupuestarios y participación de la ciudadanía. Encuestas de todo tipo indicaban que la corrupción caía a medida que crecía la confianza en la administración pública.

---

<sup>16</sup> Europa, Canadá y Estados Unidos han sido pioneros en estas iniciativas. A manera de ejemplo se cita el Manual de Redes Sociales de la Red de Bibliotecas Universitarias de España (<https://www.rebiun.org>), donde se incluyen buenas prácticas y consejos, como así también, políticas y monitorización.

<sup>17</sup> Sin embargo el nuevo presidente de los EEUU, Donald Trump, utiliza esta plataforma desde que asumió (2017), para la mayoría de sus anuncios y opiniones.

<sup>18</sup> El Open Government Data Working Group define los principios para que los datos se consideren completamente abiertos (<https://opengovernmentdata.org/>).

<sup>19</sup> Dentro del Programa Justicia 2020 (Ver Pag.43).

Manuel Torino<sup>20</sup> describía los siguientes casos: En 2010 el gobierno británico decidió comenzar a publicar estadísticas de las cirugías de corazón exitosas que se realizaban en los hospitales. Con esa información, los pacientes empezaron a comparar, lo cual incrementó la competencia entre los centros de salud. El resultado: la tasa de supervivencia en este tipo de operaciones mejoró un 50%. En Brasil, el gobierno abrió sus datos presupuestarios en 2011 y obligó a sus funcionarios a publicar online, en un formato accesible y periódicamente, los gastos de gestión. Por otro lado, Estados Unidos puso el foco en la seguridad: se convocó a los neoyorquinos a que usen sus celulares y cámaras para subir a una plataforma digital accidentes, crímenes y reclamos. Con este programa de seguridad abierta, no sólo la alcaldía de Nueva York empezó a actuar con más precisión y velocidad bajando los índices de delincuencia. También la gente comenzó a auditar el accionar del Gobierno, caso por caso. El denominador común detrás de los tres ejemplos es el de Gobierno Abierto, un concepto de gestión que tiene como ejes centrales la apertura de datos públicos y la participación ciudadana mediante las nuevas tecnologías, con la idea de mejorar la calidad de vida de la gente y marcarle la cancha al poder político.

Muchos de los países que ya eran fuertes en gobierno electrónico fueron también, los pioneros en impulsar el gobierno abierto. En 2011, una iniciativa integradora fue formalmente lanzada cuando ocho gobiernos fundadores (Brasil, Indonesia, México, Noruega, Filipinas, Sudáfrica, Reino Unido y Estados Unidos) aprueban una Declaración de Gobierno Abierto, y anuncian los planes de acción de sus países. De este modo quedó conformada la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP – Open Government Partnership), que es un proyecto multilateral que tiene como objetivo afianzar compromisos de los gobiernos, para promover la transparencia, asegurar la participación ciudadana, luchar contra la corrupción y aprovechar las tecnologías para fortalecer la gobernanza.

Un conjunto importante de países de la región se han ido adhiriendo progresivamente con interés de presentar compromisos a cumplir, y donde gobierno y sociedad civil trabajan juntos para desarrollar e implementar reformas ambiciosas en torno al gobierno abierto. Desde su creación, la OGP ha pasado de 8 países participantes hasta contar con los 64 países en el año 2017 (de los cuales 15 son latinoamericanos). Sin embargo ha surgido un alerta: el número en cuanto a países que figuran en el portal de OGP con compromisos presentados, es menor al número de países participantes. Podría parecer entonces, que en no pocos casos la participación se hizo por simple moda.

A pesar de ser considerada la mayor organización mundial en GA, en Oszlak y Kaufmann (2014) se advierte que la OGP no ha sido la cuna de su creación. Se sostiene que su papel fundamental consistió en ofrecer un gran escenario mundial en el que los países puedan mostrar algunos de los avances que, en esta materia, ya venían realizando. Afirman que su conformación también sirvió como espacio de intercambio, de fijación de criterios, estándares y compromisos, de imitación y aprendizaje mutuo, y de pertenencia a un exclusivo círculo del que, por múltiples razones, conviene formar parte.

Incluso, no todos los países están participando en la iniciativa de OGP, por lo tanto es preciso señalar que el hecho de que un país no esté tomando parte en esta iniciativa, no quiere decir necesariamente que no se estén llevando a cabo medidas que siguen los principios del GA.

A nivel Latinoamérica se destacan las iniciativas del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo) que en los últimos años ha venido presentando una serie de documentos estratégicos conocidos como Cartas Iberoamericanas, con el objetivo de establecer un marco de referencia para fomentar la transformación y modernización del Estado y la mejora continua de las administraciones públicas de la región. En materia de

---

<sup>20</sup> Nota en El Cronista, 26/04/2013.

gobierno abierto, la propuesta conceptual y práctica es la CIGA<sup>21</sup>, que brinda un enfoque acorde a las particularidades del contexto iberoamericano, desarrollando una serie de criterios orientadores para generar políticas públicas de gobierno abierto. Estas abarcan los tres pilares iniciales, a saber: transparencia, participación y colaboración; pero recogiendo otros aspectos necesarios como la rendición de cuentas, la innovación ciudadana, la calidad de los servicios públicos y la relación del Estado con la sociedad.

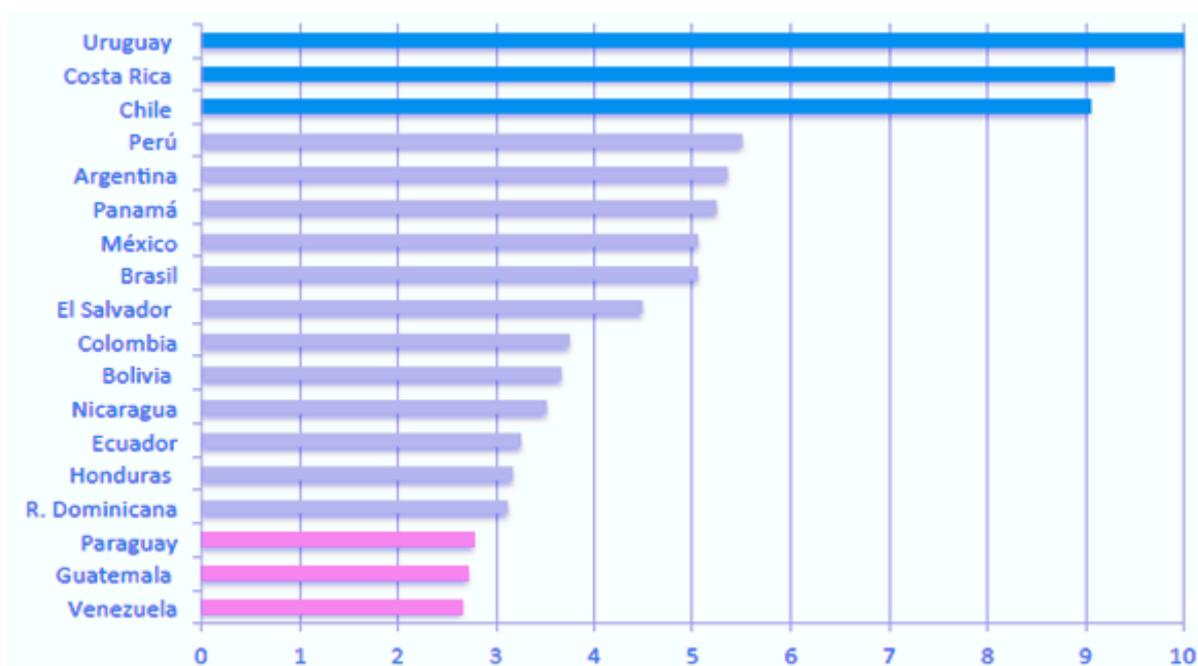
#### **2.4. Antecedentes en la Argentina.**

Las iniciativas para abrir datos públicos y fomentar la participación ciudadana se multiplican por el globo gracias al uso de Internet, y la Argentina no es la excepción. Para reflexionar sobre la idea de Gobierno Abierto en la región, necesariamente debemos analizar el rol que juega cada una de las partes intervinientes (gobierno, ciudadanía, sector privado, etc.) en los procesos de creación y aplicación de políticas públicas.

Aprovechando que en nuestro país los gobiernos democráticos se vienen sucediendo en forma continuada desde hace más de 35 años, se ha generado un importante grado de confianza y aceptación de la ciudadanía a las reglas del juego, que le dan autoridad al gobierno para administrar el poder.

Según un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (Lopez Egaña, 2014) donde se analiza el desarrollo democrático en América Latina, la Argentina relativamente obtiene una buena calificación (Gráfico II-1).

**América Latina, 2013 (escala 1 a 10)**



*Gráfico II-1: Índice de Desarrollo Democrático en América Latina.  
Fuente: Elaboración BID en base a Fundación Konrad Adenauer 2013.*

En el informe se afirma que en Latinoamérica, a nivel de la institucionalidad democrática actual y de manera bastante generalizada, se puede señalar que los poderes del Ejecutivo gozan de atribuciones bastante fuertes, con mucho mayor protagonismo que los restantes poderes. Además, el reporte señala que los Poderes Judiciales están en gran medida

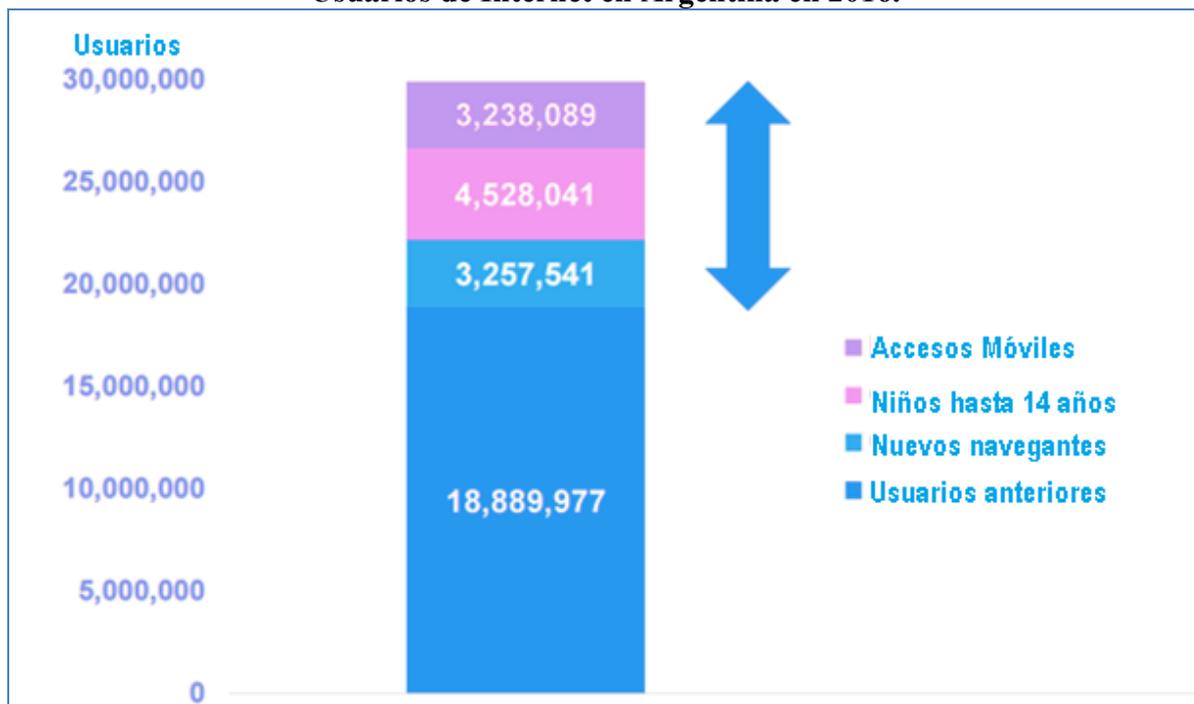
<sup>21</sup> Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto.

atravesados por problemas de intereses, no logrando la independencia política que requieren tales cuerpos del Estado.

Esta madurez democrática institucional de nuestro país permite la aparición de otro fenómeno que con una desafiante fuerza se ha instalado como actor clave: la tecnología y su consiguiente revolución digital. La evidencia regional en esta materia requiere prestarle atención a la revolución digital que está cambiando radicalmente la manera que los ciudadanos tienen para debatir e influir en la esfera pública.

En el Gráfico II-2 se observa el creciente número de usuarios de Internet en la Argentina, que sumando los nuevos usuarios de los últimos 5 años, los niños y los accesos móviles alcanzan los 30 millones.

**Usuarios de Internet en Argentina en 2016.**



*Gráfico II-2. Usuarios de Internet en Argentina. Fuente Comscore 2017*

Estas cifras hablan principalmente de una ciudadanía que usa estas herramientas masivamente en nuestro país y sugiere nuevos canales de interacción con los gobiernos. La tecnología por tanto es un actor clave que debe ser considerado al momento de entender el tipo de ciudadanía con la que debe lidiar una reforma de Gobierno Abierto.

En los años previos al 2015, a juzgar por la falta de estadísticas oficiales confiables y por el intervencionismo de los organismos de control encargados de auditar el poder político<sup>22</sup>, se han observado en nuestro país escasas señales alentadoras de apertura<sup>23</sup>. Una de ellas es la

<sup>22</sup> Recordar la intervención oficial del Indec (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) entre los años 2007 al 2015, aduciendo supuestas desprolijidades en los procesos de relevamiento de información, y cuya manipulación se convirtió en un símbolo de degradación institucional. En un dictamen del Fiscal Stornelli (<http://casos.lanacion.com.ar/indec-la-maquina-de-la-mentira>, 25/03/2017) se describía que “los funcionarios accedieron a la Base de Datos secreta con la que se confecciona el IPC, y tergiversaron la información en aras de manipular el índice inflacionario publicado por el organismo”.

<sup>23</sup> Hubo sí aislados intentos de apertura a nivel municipal (Bahía Blanca fue un precursor), en sintonía con la experiencia internacional, que indica que cuanto más chica es la comunidad, más potencia tienen las iniciativas de Gobierno Abierto. Gobierno Local (<http://www.gobiernolocal.gov.ar/>) es un Portal colaborativo de la Dirección Nacional de Capacitación Municipal – Subsecretaría de Gestión Municipal – Presidencia de la Nación, que se propone mejorar la gestión local a través del apoyo a las capacidades de los funcionarios. Para ello brinda capacitación, comparte experiencias replicables, novedades de interés, ofrece recursos reutilizables e impulsa propuestas de trabajo en red.

de noviembre de 2012, cuando Estado Argentino manifestó su convicción de trabajar junto con la OGP en la coordinación de acciones con aquellos países que comparten los principios de Gobierno Abierto, elaborando para tal fin un Plan de Acción. Dicha tarea fue llevada a cabo en el marco del Grupo de Trabajo de Gobierno Abierto de la Agenda Digital Argentina, donde participaron organismos del Estado, Universidades, ONGs y grupos de interés involucrados en la temática. También es de destacar que en ese período se presentaron situaciones paradójicas, a pesar que el Gobierno avanzaba insistentemente con una reforma judicial que vaya en camino a lograr la “democratización” del Poder Judicial, por otro lado, por muchos años se cajoneó la ley nacional de acceso a la información.

A fines del 2015, ya con un nuevo gobierno de distinto color político, se crea bajo la órbita del Ministerio de Modernización, en el marco de las políticas de modernización del Estado, la Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto dependiente de la Secretaría de Innovación y Gestión Pública, donde se estableció la Coordinación de Gobierno Abierto. Como resultado se desarrolló un Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto y se lanzó el Portal Nacional de Datos Abiertos ([www.datos.gob.ar](http://www.datos.gob.ar)). También se puso en marcha un portal [www.comprar.gob.ar](http://www.comprar.gob.ar), donde se unifican los procesos de compras y contrataciones de bienes y servicios del Estado.

En Septiembre del 2016, después de 15 años de espera, se sancionó la Ley 27275 que regula el acceso a la información pública, como herramienta clave para promover la participación ciudadana en la transparencia y el control en la administración pública. La norma obliga a los tres poderes del Estado, al Ministerio Público, a empresas, partidos políticos, universidades y gremios que reciban aportes públicos, a responder las solicitudes de información que eleve cualquier ciudadano en un plazo no mayor a un mes<sup>24</sup>. Entre las excepciones a la obligación de informar, figura la información clasificada como reservada, confidencial o secreta por razones de defensa o de política exterior.

Es cierto que otros poderes del estado, como el legislativo y el judicial, no han demostrado aún una voluntad semejante de hacer más transparente su gestión o promover la participación ciudadana, pero existe suficiente evidencia para suponer que la tendencia también se extenderá cada vez más hacia estos otros ámbitos institucionales. Por ejemplo con esta Ley de Acceso a la Información Pública, donde cada uno de los poderes del Estado deberá crear su propio reglamento de aplicación dentro del plazo de un año de sancionada.

Sobre la temática de corrupción en Argentina, un punto a tener en cuenta es el Índice de Percepción de Corrupción que construye Transparencia Internacional a partir de diferentes consultas a expertos y que mide la percepción de la corrupción en el sector público<sup>25</sup>. Nuestro país se encuentra entre los países percibidos como altamente corruptos, y que reprueban esta materia. En el 2017, la Argentina ha obtenido 3 puntos más en el índice que en el informe 2016, y esto lo llevó del puesto 95 al 85. En los últimos años ha avanzado en ciertos aspectos en materia de Transparencia y Lucha contra la Corrupción como con la nueva ley de Acceso a la Información Pública (N° 27275), ley de Colaborador Eficaz (Arrepentido) (N° 27304) y la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas (N° 27401). Si a esto se le suman ciertos movimientos de intentos de independencia en la

---

<sup>24</sup> Como corolario, el Ministro de Modernización, Andrés Ibarra, manifestó. "Hoy la Argentina se ubica en el puesto 54 en el mundo en materia de apertura de datos públicos. A partir del acceso a la información que se genere por esta ley, nuestro objetivo es llegar a ser uno de los 10 países más transparentes del mundo". (<http://www.lanacion.com.ar/1937926-despues-de-15-anos-finalmente-es-ley-el-acceso-a-la-informacion-publica>, (15/09/2016).

<sup>25</sup> TI es una organización de la sociedad civil que lidera la lucha global contra la corrupción generando conciencia sobre sus consecuencias negativas. Los países que más se acercan a 100 puntos son percibidos como los menos corruptos, nuestro país obtuvo un puntaje de 39 en el estudio del año 2017. De esta forma nuestro país se ubica en el puesto 85 entre los 180 países analizados.

justicia, por el momento ocasionales, se podría explicar el pequeño avance en este ranking, sin embargo es un desafío presente, tener una nueva ley de Ética Pública que regule eficazmente la relación de los funcionarios con los recursos públicos

En el Poder Judicial, su máxima autoridad, el Presidente de la Corte Nacional Ricardo Lorenzetti, sostiene que la corrupción existe cuando hay oscuridad, y que la transparencia es la mejor manera de combatirla. “Cuando todo se sabe, cuando todo es controlado, disminuye la corrupción, es difícil, pero es necesario comenzar por ahí”<sup>26</sup>. Incluso, como una muestra en este sentido, ha ordenado desarrollar un portal web orientado a promover el paradigma de GA desde la Corte Suprema (<http://datos.csjn.gov.ar/>)<sup>27</sup>.

En el presente, las señales son alentadoras, Argentina ascendió 34 puestos y se ubicó en el puesto 20 del Índice Global de Datos Abiertos publicado por la organización internacional Fundación Conocimiento Abierto (Open Knowledge Foundation)<sup>28</sup>. El índice, que se elabora anualmente, constituye la referencia mundial en términos de transparencia y rendición de cuentas y hace foco en temas de Presupuesto, Estadísticas, Compras y Gastos. Su objetivo es el de fomentar que la información pública esté al alcance de la ciudadanía para promover la participación cívica, lo cual apunta a mejorar la calidad de vida de los habitantes.

#### **2.4.1. Gobierno Abierto en las Provincias Argentinas**

En un trabajo reciente, *Acceso a la información pública en las provincias argentinas* (Suaya, n.d), se propone analizar el estado de situación respecto al derecho constitucional de acceso a la información pública.

Entre sus conclusiones establece que salvo escasas excepciones, los portales web analizados no cuentan con la suficiente cantidad de información como para permitir que los ciudadanos puedan no sólo enterarse de las acciones que el gobierno provincial lleva adelante sino también que puedan fiscalizar a la autoridad pública. Sostiene que no se detectó una correlación fuerte entre las variables población y economía; y la cantidad de información disponible en el sitio web.

El estudio incluyó un relevamiento sobre las normativas de acceso a la información pública que hay en cada provincia. En general, las que están en un mejor nivel en este rubro fueron: Tierra del Fuego, CABA, Córdoba y Entre Ríos. En un nivel inferior de información están Misiones, Chubut y Salta; y en el último escalón Jujuy, Río Negro, Santiago del Estero y Buenos Aires. Tampoco en este caso hubo una fuerte correlación entre el caudal de normativa y la publicación en los portales.

En el plano propiamente del ámbito judicial, cabe mencionar el trabajo realizado por Garavano & Chayer (2015) en formular una Agenda de la Justicia argentina (incluyendo las provincias) para el período 2015 – 2020. El reto central es un análisis técnico del Estado de Derecho con experiencias comparadas, recreando los principios constitucionales para que el sistema de justicia dé respuestas a las crecientes demandas de la población (imperio de la ley, eficacia y eficiencia).

---

<sup>26</sup> Fue en la apertura de la VII Conferencia Nacional de Jueces (2016).

<sup>27</sup> La promoción de la apertura es real, sin embargo por otro lado, no se muestra una iniciativa de transparencia cuando hay resistencia al pedido de algunos diputados (entre ellos la Dra Elisa Carrió), cuando le solicitan públicamente que dé a conocer su declaración patrimonial.

<sup>28</sup> La OKN es una organización internacional sin fines de lucro, creada en el año 2004, con sede en Cambridge, Gran Bretaña, y tiene el objetivo de contribuir a desarrollar mecanismos de innovación para generar una sociedad participativa, gobiernos abiertos y lograr modelos de acción para la transparencia, la rendición de cuentas, el acceso a la información y la apertura de los datos. Los resultados presentados están disponibles en la dirección <https://index.okfn.org/place> y reflejan la situación a diciembre de 2016.

### III - LAS DIMENSIONES DE UNA JUSTICIA ABIERTA

#### **3.1. Ideas globales para una Justicia Abierta**

Justicia Abierta, como lo define la Corte Suprema de Justicia de la Nación en su portal de GA, *es una iniciativa que apunta a alentar la participación ciudadana en la administración de justicia a través de Internet, promueve la transparencia de los actos de gobierno e intensifica el trabajo en materia de difusión y acceso a la información.*

Se ha generado en la ciudadanía de los países de la región una creciente desconfianza sobre la labor del Poder Judicial. Herrero, A & López, G (2010), sostienen que en Latinoamérica existe un importante distanciamiento entre la sociedad y la justicia, que se explica –entre otras causas– por la cultura del secretismo y la opacidad que ha caracterizado a la función judicial; por la falta de conocimiento de la población sobre el funcionamiento de la administración de justicia; y por una marcada injerencia de los demás poderes políticos en la tarea de los jueces. Asimismo, si analizamos al Poder Judicial a través del tiempo, observamos que se ha caracterizado por ser del tipo burocrático weberiano<sup>29</sup>, donde sus decisiones finales aparecen impuestas desde el cumplimiento estricto de las normas, justificándose generalmente en que sus fines son consagrar a la Justicia como un espacio de resolución de conflictos, a veces no cercano al accionar cotidiano de la vida de las personas. Incluso, en muchos casos, se entiende a la independencia judicial como un derecho de los jueces, más que el derecho de los ciudadanos a un juez independiente.

El Poder Judicial es una de las instituciones públicas menos sometidas al escrutinio público; donde no existen estrategias sistemáticas de rendición de cuentas para los jueces y funcionarios judiciales, y tampoco una reflexión comprensiva sobre la calidad del servicio de justicia (Elena, 2015). A su vez, la existencia de particularidades inherentes al ámbito de administración de justicia, como la falta de capital humano gerencial, requiere de especial cautela al analizar el grado de apertura.

Con esta problemática, más las crisis institucionales que marcaron una desconfianza generalizada en la ciudadanía, la Justicia debe enfrentar el desafío de cambiar la forma de concebirse y de ser concebida por la sociedad. Una ciudadanía informada junto al creciente flujo de información producto de las TIC y la Web 2.0, puede ejercer funciones de control social, permitiendo una mayor confianza en el accionar judicial.

La correcta implementación de políticas de transparencia, participación, colaboración y datos abiertos permitirá aumentar su legitimidad, brindar un servicio de mayor calidad y fortalecer la independencia del Poder Judicial frente a los otros poderes del Estado y las corporaciones.

El acceso a la información es el derecho fundamental, reconocido por las Cortes Internacionales de Derechos Humanos, que tenemos los ciudadanos de solicitar al gobierno información pública y de obtener respuesta satisfactoria en un tiempo razonable, en la medida en que dicha información no sea clasificada como reservada (Ancon, 2009). Además de la Ley Nacional de Acceso a la Información (N° 27275, sancionada para los tres Poderes en el año 2016), más de la mitad de las provincias cuentan con legislación sobre acceso a la información pública. Esto significa que se deberá actualizar la información sobre concursos, acuerdos, procesos y sentencias que sean de interés público.

La información producida por el Estado es un bien público, por eso es fundamental garantizar que sea realmente pública y esté efectivamente disponible. La adopción por parte de los poderes judiciales de reformas en este sentido, podría afectar positivamente su

---

<sup>29</sup> Max Weber sostiene que la organización burocrática está llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad, siendo diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos (Wong Chacon, 2012).

capacidad institucional, potenciando su legitimidad, su autoridad frente a otros actores políticos y su relación con la ciudadanía.

En el marco de experiencias internacionales relacionadas al concepto de Justicia Abierta, en el sitio web oficial de la OGP (<http://www.opengovpartnership.org>), Jiménez Gómez, C. (2014), publica 100 iniciativas innovadoras mencionadas en su investigación: “Justicia Abierta: transparencia y proximidad de la justicia dentro del actual contexto de Open Government”. Señala que estos proyectos se centran en el ámbito de la justicia y permiten vislumbrar un claro impacto positivo en su modernización, a través de la incorporación de la filosofía del Gobierno Abierto y sus principios. El conjunto de las iniciativas se detallan en el **ANEXO I** al final de este trabajo. Entre las más representativas podemos mencionar:

**A2J Author®:** Es una herramienta de software desarrollada por el Centro de Asistencia Legal de Chicago (USA), que brinda un mayor acceso a la justicia, permitiendo que el ciudadano común se represente a sí mismo y obtenga conocimiento acerca de los tribunales, las oficinas de atención y los procedimientos legales. Su objetivo es colaborar para que desde las Cortes se publiquen los documentos con una interfase web amigable que permita la interacción del ciudadano con el sistema judicial.

**Australian Collaborative Practice Guidelines for Lawyers:** El Consejo de Derecho de Australia lleva a cabo una revisión exhaustiva de los impedimentos en la justicia que enfrentan importantes desventajas sociales y económicas en la comunidad. Como uno de sus recursos publica las Guías para abogados, que descubre fallas en el sistema y asegura un acceso equitativo a la justicia.

**Éducaloi:** Es un portal desarrollado en Quebec, Canadá que tiene como misión ayudar a los ciudadanos a entender sus derechos y responsabilidades legales de una manera educativa. Es líder en el movimiento para mejorar el acceso a la justicia explicando las leyes en un lenguaje que pueda entender el ciudadano común. Asimismo, también crea herramientas de educación legal para docentes.

**Programa Interamericano de Facilitadores Judiciales de la OEA:** Tiene el objetivo de mejorar el acceso a la justicia para los ciudadanos de las Américas. El programa entrena a líderes comunitarios que actúan como mediadores y conciliadores de la Justicia, aliviando la carga de trabajo y los costos. Los facilitadores resuelven muchos casos más rápidamente y a menor costo que por la vía judicial.

**The Guardianship Navigator Project:** Es un proyecto que diseña servicios y productos para guiar a una persona común a interactuar con las cortes de California. Se trabaja con el personal de los tribunales y directores de centros de autoayuda para revisar el proceso actual que los usuarios deben seguir para facilitar la comprensión y obtener una resolución exitosa. Se utiliza un proceso de diseño centrado en el ciudadano para entender qué es la ley y cómo aprovechar al máximo el sistema legal para resolver sus problemas y protegerse de los abusos del sistema.

**Subastas judiciales online<sup>30</sup>:** A fines de garantizar la transparencia, la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (AEBOE) de España (<https://subastas.boe.es>), ofrece un portal único de subastas judiciales y administrativas, siguiendo la idea de la simplificación administrativa. Por Ley, se introdujo la forma electrónica única para la subasta notarial derivada de la venta forzosa extrajudicial, que tiene lugar en el portal de subastas. Entre los objetivos están: Unificar los procedimientos, ahorrar costos, facilitar el procedimiento al usuario, facilitar la búsqueda de información, y garantizar la fiabilidad de las transacciones a través del control de usuarios mediante certificados electrónicos.

---

<sup>30</sup> A partir de 2014 la provincia de Córdoba fue la primera de Argentina en implementar el sistema de Subastas Online.

### **3.1.1. Beneficios del Gobierno Abierto en la Justicia**

Entre las virtudes de la apertura en el ámbito de la justicia se encuentran: Afianzar la independencia, lograr una mayor eficacia y eficiencia del servicio, mejorar la transparencia, y hacer participar a la sociedad para poder solucionar sus conflictos.

Los beneficios de un GA son variados y complejos, sin embargo uno de los más importantes en este modelo de gestión pública se encuentra en el acercamiento entre gobernantes y gobernados. Con la ayuda de la tecnología dice Oszlak (2013b), se puede producir un cambio cultural en los gobiernos, siempre que haya una voluntad política existente, tanto desde el Estado como desde la sociedad civil.

Utilizando a sus Portales Web como una valiosa herramienta, se puede lograr una **transparencia activa** que conecte a los ciudadanos con la Justicia y ayude a ganar la confianza pública perdida. Sin embargo, para que esta disposición llegue a los usuarios, se deberá garantizar el **derecho de acceso a la información**, incorporando iniciativas y compromisos que procuren resolver las dificultades de acceso por razones legales o sociales. Los procesos a través de los cuales los ciudadanos tienen la posibilidad de establecer mecanismos que influyan en las decisiones de los órganos de la administración pública, a fin de lograr servicios más eficientes y satisfactorios para sus demandas se denomina Auditoría Social. El ex presidente Obama, en el Memorándum sobre Transparencia y Gobierno Abierto que promulga en 2009 ha dicho que *un gobierno transparente proporciona información sobre lo que está haciendo, sobre sus planes de acción, sus fuentes de datos, y sobre lo que puede ser considerado responsable frente a la sociedad. Ello fomenta y promueve la **rendición de cuentas** de la administración ante la ciudadanía y un permanente control social*. Todos estos procesos deben ser acompañados de mecanismos de generación de capacidades que permitan fortalecer a la sociedad civil en el proceso de fiscalización y control de la labor de los funcionarios públicos, en aras de promover la transparencia en el ejercicio de la función pública e implementar mecanismos para combatir la corrupción.<sup>31</sup>

Con la promoción de la **participación ciudadana**, las políticas públicas se benefician del conocimiento social, se otorga a los gobiernos mejores condiciones de gobernabilidad y hasta se puede conseguir apoyo en ciertas causas a través de una democracia deliberativa.

Ante la necesidad de una mayor eficiencia en el uso de los recursos y de requerimientos de menores tiempos en la resolución de conflictos en los Poderes Judiciales, las **capacidades institucionales para un GA**, como la informatización y la capacitación de los recursos humanos permanecen como elementos clave en la modernización de la gestión.

En este contexto, la implementación de reformas de apertura procurará restituir la confianza en las instituciones judiciales, promoviendo una disminución de la distancia entre la sociedad y el sistema de justicia. La implementación, por ejemplo, de audiencias públicas para las sesiones de las Cortes Supremas, o la adopción de políticas de comunicación para difundir y explicar las decisiones de los tribunales, son medidas potencialmente promisorias para lograr acercamientos y generar confianza. Asimismo, iniciativas orientadas a mejorar el acceso a la información judicial como declaraciones patrimoniales de los jueces o publicaciones relativas al funcionamiento de las cortes (estadísticas, información presupuestaria, compras) procuran contribuir en la misma dirección.

El Gobierno Abierto tiene importantes implicaciones para las administraciones y requiere de cambios estructurales en la cultura, en los procesos, en la organización en sí misma, y en el modo en que los gobiernos se relacionan con otros actores claves. Todas estas iniciativas

---

<sup>31</sup> Aquí podemos mencionar el programa de Auditoría Social en el Sistema de Justicia creado por la Comisión Andina de Justicia del Perú en 2005 (actualmente abarca a Ecuador y Bolivia también), que tiene como objetivo brindarle a los ciudadanos mayores mecanismos de interpelación y fiscalización de la labor de los funcionarios públicos, favoreciendo la injerencia ciudadana en los procesos sociales y políticos de sus ciudades. Chuquiruna, E. y Ramos, L. (2009).

contribuirán para la realización de diagnósticos, la identificación de posibles líneas de trabajo y la instalación de la apertura en la agenda de reforma de la Justicia en la región.

### **3.2. Principales Indicadores Jurisdiccionales de las Provincias Argentinas**

Nuestro país, de naturaleza federal, está dividido en 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), que es la capital de la república y la sede de las autoridades federales. Según lo establece la Constitución Nacional, adopta, para su gobierno, la forma representativa, republicana y federal con sus tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Este federalismo supone el reconocimiento a la existencia de los gobiernos provinciales, donde cada provincia dicta su propia Constitución y asegura la administración de justicia, de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional.

El sistema judicial argentino está compuesto por el Poder Judicial de la Nación<sup>32</sup>, y por los poderes judiciales de las provincias y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (veinticuatro en total), con varios organismos complementarios. El sistema judicial argentino está basado en la tradición europea continental de derecho codificado. Los procedimientos judiciales en general son predominantemente escritos, con excepción de los procesos penales que realizan debates orales<sup>33</sup>.

Las denominaciones del Máximo Tribunal en las Provincias Argentinas -que pueden ser utilizados indistintamente en este trabajo- son tres: Corte Suprema de Justicia, Superior Tribunal de Justicia y Tribunal Superior de Justicia. En la Tabla III-1 se detalla el nombre por cada estado provincial.

DENOMINACIÓN	PROVINCIAS
Corte Suprema de Justicia	Buenos Aires, Catamarca, Mendoza, Salta, San Juan, Santa Fe, Tucumán.
Superior Tribunal de Justicia	Chaco, Chubut, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, La Pampa, Misiones, Río Negro, San Luis, Santiago del Estero, Tierra del Fuego.
Tribunal Superior de Justicia	CABA, Córdoba, La Rioja, Neuquén, Santa Cruz.

*Tabla III-1: Denominación de las Máximas autoridades judiciales en las provincias.*

En cuanto al presupuesto consolidado de todos los presupuestos provinciales y del Poder Judicial Federal, incluido el Ministerio Público Fiscal, en los últimos 15 años fue variando, obteniendo valores entre el 0,5 y el 1 % del Producto Bruto Interno del país. Para el año 2011, la cifra exacta fue de 18.851 millones de pesos, lo que representó un **1,02%** del PBI (Garavano 2014).

El conjunto de datos e indicadores utilizados en esta sección fueron extraídos del Sitio Web de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de las Provincias Argentinas (JUFEJUS)<sup>34</sup>. La información es variada, en algunos temas está actualizada y es confiable; pero en otros casos está ausente. Es el caso de los datos sobre el delito y su evolución, donde Garavano (2014) sostiene que es necesario alertar y enfatizar sobre esta alarmante ausencia de información. Asegura que en este tema, se ha perdido la capacidad de generar

<sup>32</sup> También se encuentra instituido por la Constitución Nacional, el Ministerio Público de la Nación.

<sup>33</sup> Existen todavía provincias que aún no han implementado las reformas penales que habilitan las audiencias orales.

<sup>34</sup> JUFEJUS: Planilla de relevamiento de datos. Convenio sobre Sistema de Información para la Justicia Argentina, [www.jufejus.org.ar](http://www.jufejus.org.ar).

información homogénea que permita establecer cuál es la situación y, a partir de ahí, definir los caminos a seguir sobre las políticas de Estado que procuren revertir este fenómeno.

#### Gráficos y Tablas Estadísticas de las Provincias:

Dado que la provincia de Buenos Aires por su tamaño tiene indicadores demasiado altos, en valores absolutos con respecto al resto de las provincias, se diseñaron los indicadores teniendo en cuenta principalmente porcentajes proporcionales. Los datos fueron extraídos del Portal de la JUFEJUS, y los gráficos son de elaboración propia.

#### Población:

Para dar cuenta de la heterogeneidad demográfica del país, se muestra en el Gráfico III-1 la población de las distintas provincias.



Gráfico III-1. Fuente: Elaboración propia sobre datos de la JUFEJUS en 2015.

Aquí vemos la gran superioridad que tiene la provincia de Buenos Aires sobre el resto en cuanto a población, donde en relación a la provincia menos poblada (Tierra del Fuego) es casi 90 veces más grande.

Un indicador muy importante es la cantidad de empleados judiciales que existen sobre el total de la población, que nos permitirá observar cuáles son las provincias que ocupan mayor cantidad de Recursos Humanos en la Administración de Justicia, en proporción a su población total (Gráfico III-2).

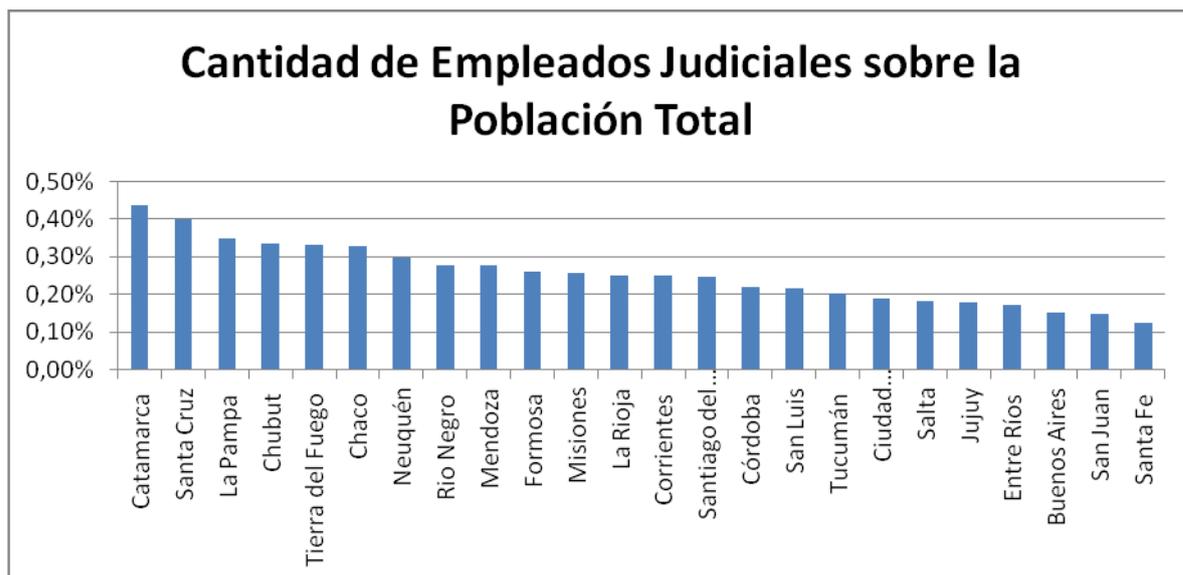


Gráfico III-2. Fuente: Elaboración propia sobre datos de la JUF EJUS en 2015.

Como se observa, se destacan Catamarca y Santa Cruz con el mayor porcentaje. Similar al indicador anterior, también es importante medir la cantidad de Jueces por habitante que se describe en el Gráfico III-3.

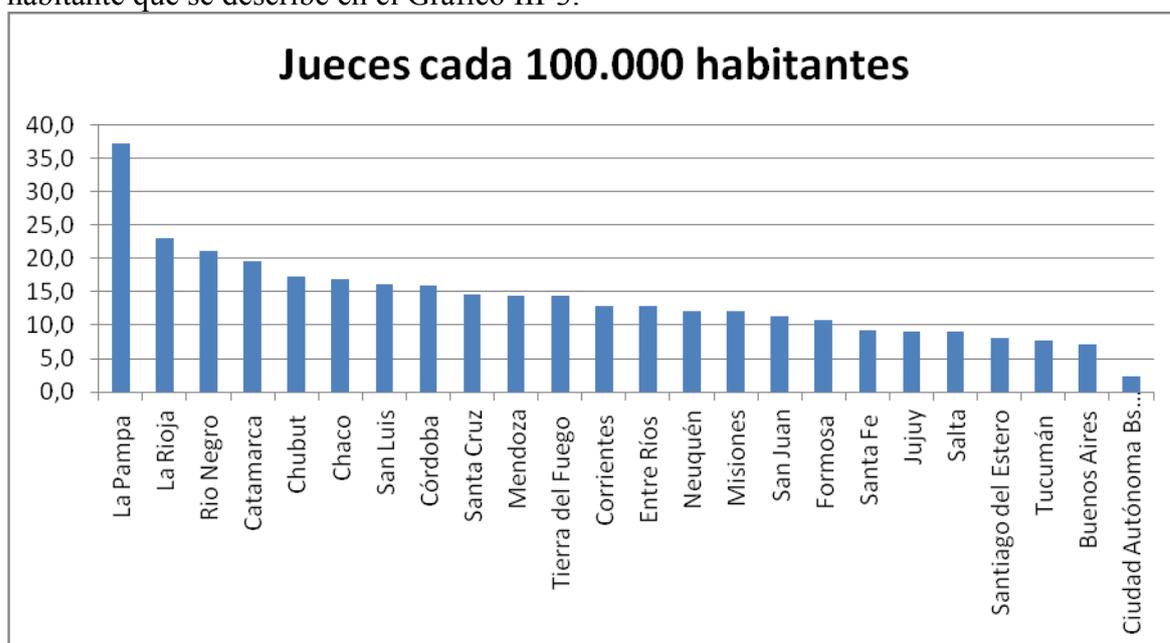


Gráfico III-3. Fuente: Elaboración propia sobre datos de la JUF EJUS en 2015.

Aquí observamos que las provincias con valores más altos son La Pampa, La Rioja y Río Negro, mientras que la más eficiente es CABA.

#### Presupuesto:

Aquí se comparan las distintas asignaciones presupuestarias asignadas al Poder Judicial, donde nuevamente se vuelve a observar la superioridad de Buenos Aires en relación al resto. El presupuesto por provincia del año 2015 para la Justicia (en miles de pesos) se puede observar en el Gráfico III-4.

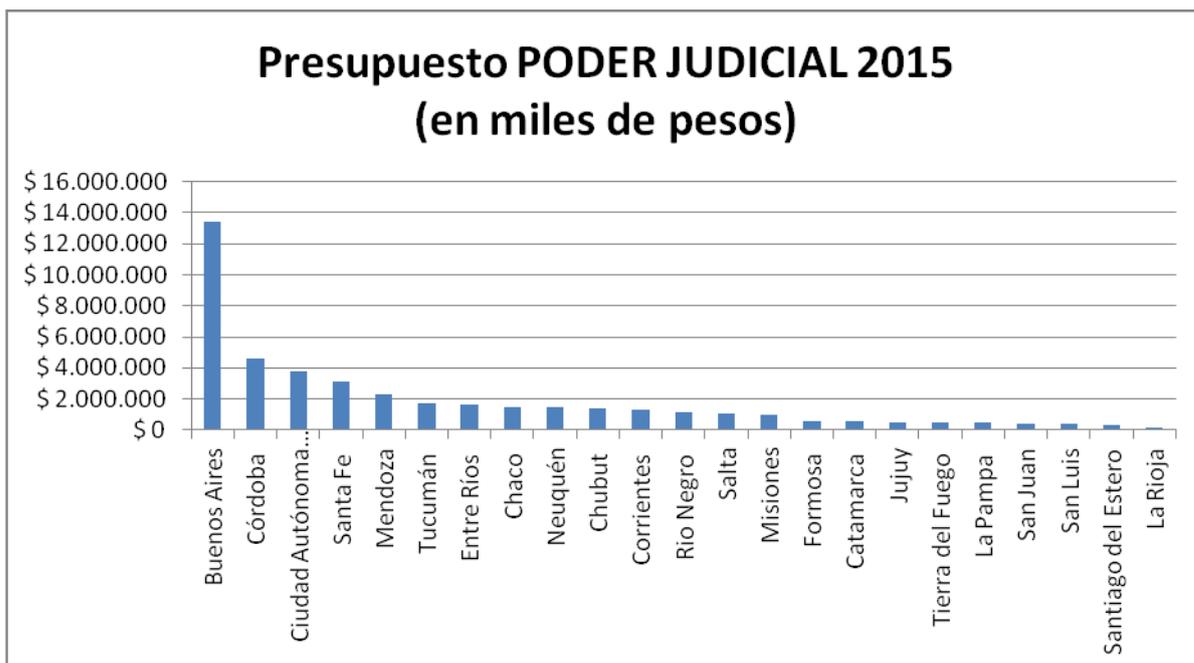


Gráfico III-4. Fuente: Elaboración propia sobre datos de la JUF EJUS en 2015 (Santa Cruz sin datos).

A continuación en el Gráfico III-5, se muestra la Incidencia del Poder Judicial en el Presupuesto Público, donde se observa que Mendoza, Chubut, Neuquén y Córdoba son las provincias que más invierten en la Justicia, mientras que La Rioja la que menos. No hay datos sobre San Juan y Santa Cruz.

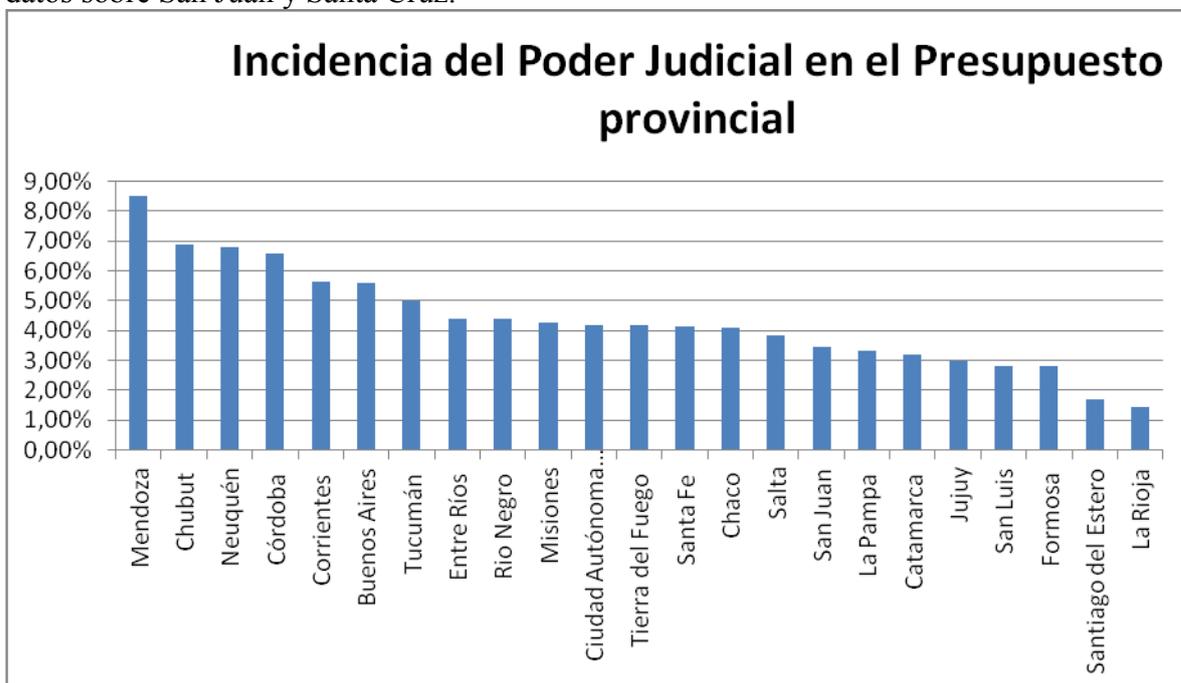


Gráfico III-5. Fuente: Elaboración propia sobre datos de la JUF EJUS en 2015.

En el Gráfico III-6, se puede observar la relación entre el Gasto en Justicia y la cantidad de habitantes.



Gráfico III-6.

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la JUF EJUS en 2015. (Santa Cruz sin datos)

Tierra del Fuego se constituye en la provincia que tiene el mayor gasto en Justicia por habitante.

A continuación, en el Gráfico III-7 se detalla el Presupuesto destinado a gastos de personal dentro de los Poderes Judiciales provinciales.

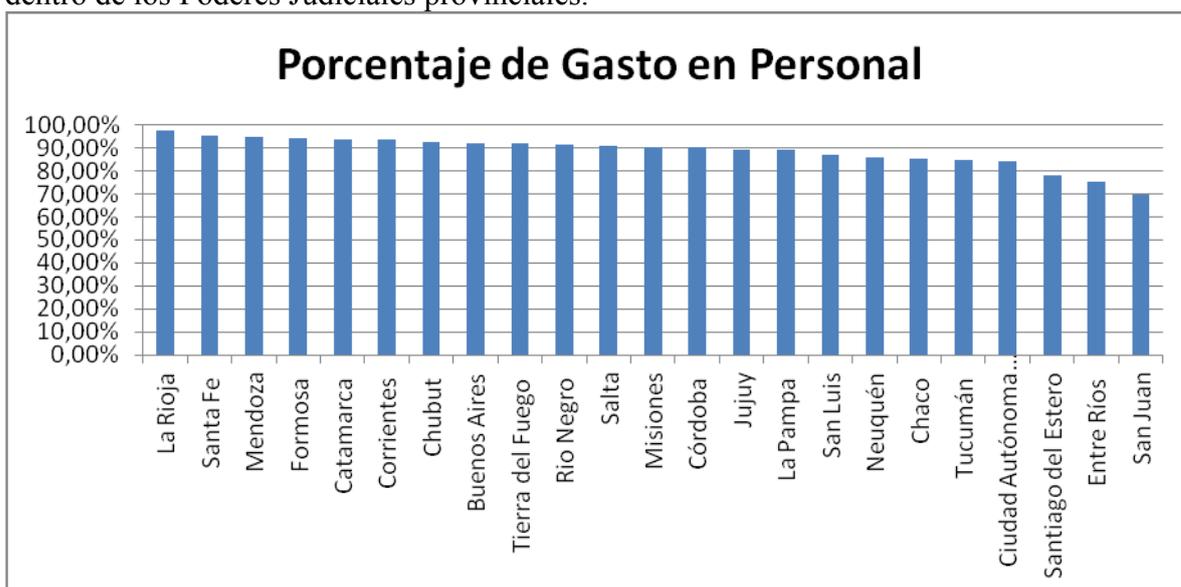


Gráfico III-7. Fuente: Elaboración propia sobre datos de la JUF EJUS en 2015.

Se observa que la totalidad de las provincias tiene un porcentaje alto en gastos de personal, lo que le quita posibilidades de inversiones en equipamiento e infraestructura. Los datos varían de La Rioja con el 97% a San Juan con el 69% (Santa Cruz sin datos).

Otro indicador importante es la cantidad de Recursos Informáticos como medida de inversión en tecnología (Gráfico III-8), donde se vuelve a destacar Buenos Aires.

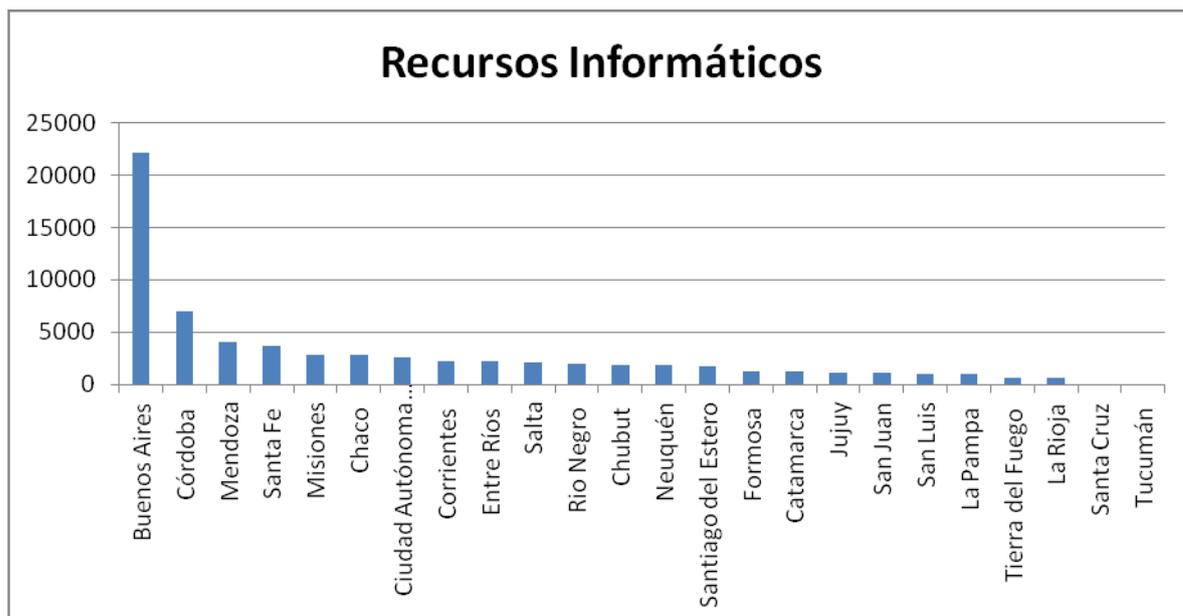


Gráfico III-8. Fuente: Elaboración propia sobre datos de la JUF EJUS en 2015. (Santa Cruz y Tucumán sin datos)

Con respecto a la actividad jurisdiccional y considerando los principios de eficacia y eficiencia, se muestra en el siguiente gráfico, la relación entre el número de Causas Ingresadas en el año 2015 y las Resueltas en el mismo período.

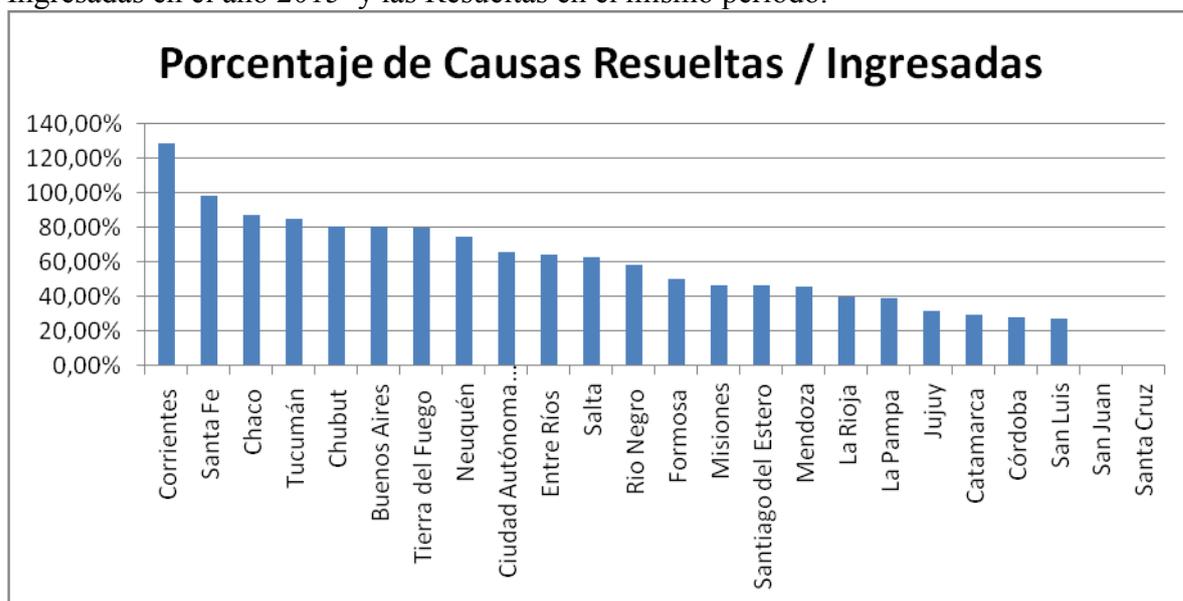


Gráfico III-9. Fuente: Elaboración propia sobre datos de la JUF EJUS en 2015.

Se destacan Corrientes y Santa Fe, aclarando que las causas van ingresando año tras año con un período variado de resolución, por lo que puede observarse algún valor encima de 100. Como otro importante indicador de Eficiencia, en el Gráfico III-10 se muestran los Gastos por Causa Resuelta por provincia en el 2015. (San Juan y Santa Cruz sin datos)

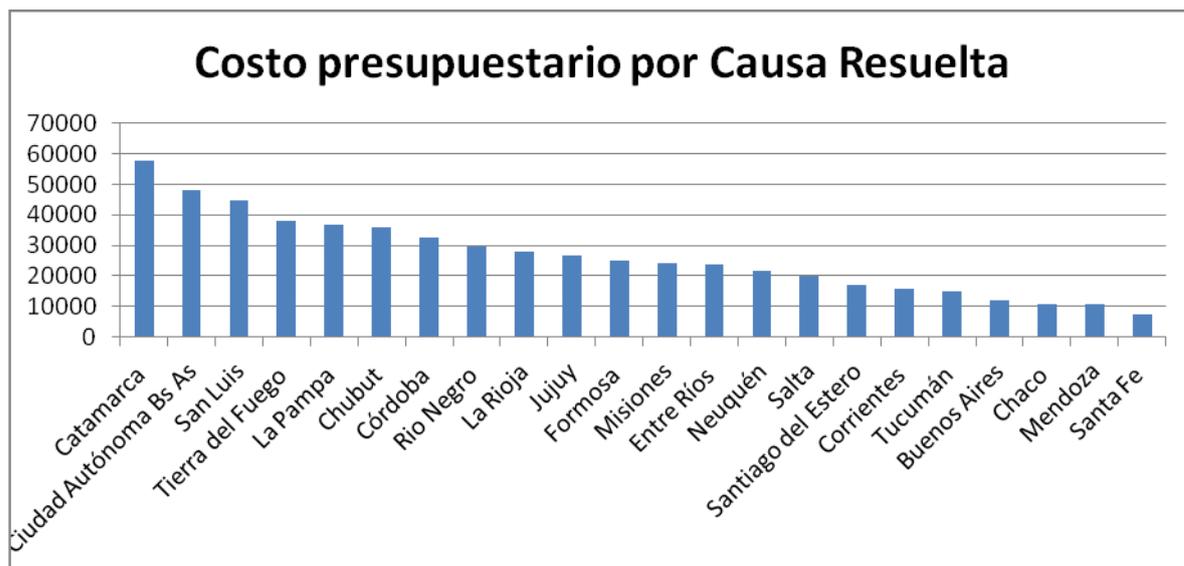


Gráfico III-10. Fuente: Elaboración propia sobre datos de la JUFEJUS en 2015.

Se observa que Catamarca en un extremo tiene el gasto más alto, mientras Santa Fe es la provincia con mejor performance.

Por último dentro del Programa Agenda 2030 de la ONU para el Desarrollo (PNUD), se publicó un Ranking en el año 2017 (**Gráfico III-11**) que analiza la situación de las 24 provincias argentinas en desarrollo sostenible, como una articulación entre crecimiento económico, inclusión social y sostenibilidad ambiental. En el informe, la Ciudad de Buenos Aires presenta los niveles más elevados de desarrollo económico, debido principalmente a su ingreso per cápita y su porcentaje de fuerza de trabajo con alta educación y calificación. Al final del ranking se sitúan tres provincias cuya situación es muy crítica: Formosa, Chaco y Santiago del Estero. Las tres comparten similares características: bajos niveles de desarrollo económico, muy bajos niveles de ingreso per cápita, y bajos porcentajes de fuerza de trabajo calificada.

Más adelante, en el Apartado 5.3.1 se analiza la Correlación entre el Índice de Desarrollo Sostenible y el ICIGAJ, obtenido en este estudio.

### **3.3. Iniciativas para una Justicia Abierta: Estado del Arte.**

Existen numerosas iniciativas en distintos países del mundo, tendientes a lograr una Justicia Abierta, que incluyen temas tales como Transparencia y Acceso a la Información, Rendición de Cuentas, Participación ciudadana y Capacidades Institucionales para un GA.

En los últimos años, muchos países decidieron aplicar estándares de transparencia a sus gobiernos y abrir algunos aspectos de su gestión a los ciudadanos.

**La Alianza para el Gobierno Abierto (OGP – Open Government Partnership<sup>35</sup>)** es una iniciativa multilateral global que busca hacer a los gobiernos más eficientes. Persigue compromisos gubernamentales concretos para promover reformas e innovación a nivel país, en un esfuerzo para incentivar a los gobiernos a ir más allá de sus avances en materia de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana<sup>36</sup>. Siendo pionera en el paradigma de Gobierno Abierto, ha publicado una lista de 17 tipos de compromisos que reflejan un GA, que se detallan en la **Tabla III-2**<sup>37</sup>:

<sup>35</sup> La OGP ya fue mencionada en el Capítulo 2.3.

<sup>36</sup> En su portal se detalla un resumen de más de 100 iniciativas a nivel mundial para una justicia abierta.

<sup>37</sup> Fuente: <http://www.opengovpartnership.org/es/topics> 30/01/2014.

## Índice de Desarrollo Sostenible Provincial (IDSP) - 2017

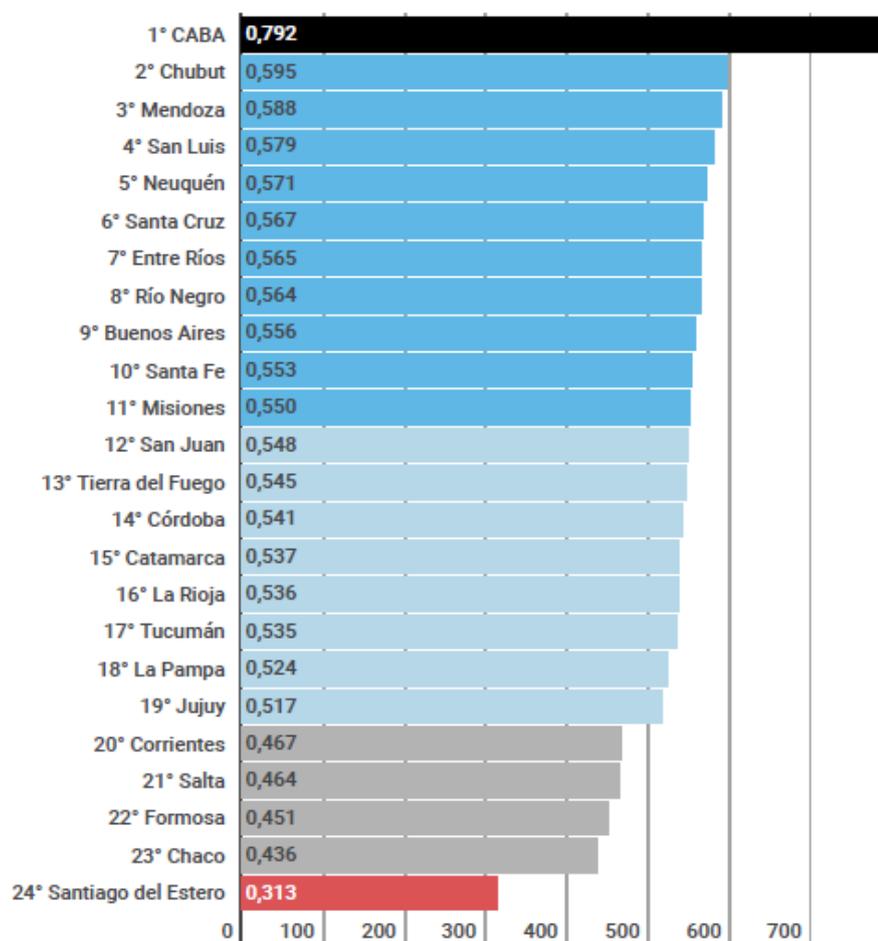


Gráfico III-11. Fuente: Naciones Unidas

1. ACCESO A LA INFORMACIÓN	10. ESTADO DE DERECHO
2. DENUNCIANTES	11. GOBIERNO ELECTRÓNICO
3. FINANCIAMIENTO DE CAMPAÑAS	12. LIBERTAD DE PRENSA
4. GOBIERNO SUBNACIONAL	13. PARTICIPACIÓN CIUDADANA
5. PROVISIÓN DE SERVICIOS	14. RECURSOS NATURALES
6. COMBATE A LA CORRUPCIÓN	15. RENDICIÓN DE CUENTAS
7. TRANSPARENCIA DE LA COOPERACION INTERNACIONAL	16. TRANSPARENCIA LEGISLATIVA
8. DATOS ABIERTOS	17. TRANSPARENCIA PRESUPUESTARIA
9. DECLARACIONES PATRIMONIALES	

Tabla III-2: Compromisos para un GA en la OGP.

Fuente: Oszlak y Kaufman (2014)

En el documento “Teoría y práctica del gobierno abierto: Lecciones de la experiencia internacional” (Oszlak y Kaufman, 2014), observamos una útil categorización de las

iniciativas que vienen llevando adelante los países que integran la “Alianza para un Gobierno Abierto”. Estos autores han relevado las diferentes acciones sobre un GA que vienen llevando adelante los miembros de la OGP. La propuesta facilita el análisis de posibles patrones comunes entre diversos programas nacionales, lo que permite profundizar la investigación en un tema tan vasto y al mismo tiempo pueden “servir para fundamentar posibles estrategias que los países podrían adoptar en sus futuros esfuerzos para promover el GA, especialmente en aquellos aún no comprometidos con este tipo de iniciativas o en los que están considerando iniciar acciones en este sentido ( Oszlak y Kaufman, 2014 ).

En el **Anexo II** al final de este estudio, se detalla la clasificación de familias de iniciativas de GA que han sido categorizadas por estos autores en el trabajo reseñado.

**El World Justice Project® (WJP)**, es otra organización independiente fundada en 2006 en Estados Unidos, que trabaja para promover el Rule of Law<sup>38</sup> (Imperio de la Ley) sobre toda la ciudadanía, a fines de reducir la corrupción y evitar las injusticias alrededor del mundo. Dentro de un sistema de políticas fundadas en estas ideas, incorpora al Gobierno Abierto como un componente fundamental. De esta manera, a través de un Índice (WJP Open Government Index)<sup>39</sup> que se publica cada dos años (el último es el de Botero & Ponce (2015)), se reporta la apertura de los gobiernos de distintos países, basada en las experiencias y percepciones del público en general y de expertos mundiales. Esta publicación permite evaluar el grado en el cual los países proveen información oficial a sus ciudadanos, fomentan el compromiso de la comunidad y perfeccionan la rendición de cuentas.

Las principales dimensiones sobre las que trabaja se describen en la Tabla III-3:

○ <b>Leyes publicitadas y Datos del gobierno judicial.</b>
○ <b>Acceso a la Información.</b>
○ <b>Participación Ciudadana.</b>
○ <b>Mecanismos de Queja o Rendición de Cuentas.</b>

*Tabla III-3: Dimensiones del Índice WJP*

**El CEPEJ (Council of Europe’s European Commission for the Efficiency of Justice)** es otra iniciativa para mejorar la eficiencia y el funcionamiento de la Justicia. Creado en el 2002, nace como una think tank<sup>40</sup> que busca analizar y establecer estándares de rendimiento judicial para los países de Europa. Esta organización, en línea con el paradigma de GA, promueve la publicación de información jurisdiccional, estadísticas, y el acceso a la justicia.

**El International Consortium for Court Excellence (ICCE)**, también trabaja en este sentido. Es un sistema de administración de calidad diseñado para ayudar a las Cortes a mejorar su performance. Consiste en un Consorcio que consta de grupos y organizaciones de Europa, Asia, Australia y Estados Unidos que se enfoca en áreas de excelencia, eficiencia y transparencia en la Justicia.

<sup>38</sup> Rule of Law (Imperio de la ley) es un concepto jurídico-político que generalmente se entiende en el sentido de la primacía de la ley sobre cualquier otro principio gubernativo, especialmente contra la arbitrariedad del poder político, incluso aunque fueran bienintencionadas.

<sup>39</sup> En este índice, nuestro país figura en la posición 44 sobre 102 países.

<sup>40</sup> Expresión en inglés que significa laboratorio de ideas, conformado por una institución o grupo de expertos cuya función es la reflexión intelectual sobre asuntos de política, economía, cultura, etc.

**El CEJA (Centro de Estudios de Justicia de las Américas)**, a nivel Latinoamérica, viene desarrollando desde el año 2004<sup>41</sup> un Índice de Accesibilidad a la Información Judicial en Internet (IAcc). Este indicador tiene por objeto medir el nivel de acceso a la información judicial a través de los Sitios Web de los Poderes Judiciales y Ministerios Públicos de los países que conforman la Organización de Estados Americanos (OEA). En su trabajo se identifican las categorías de información a ser evaluadas, que luego de procesadas permiten obtener un valor único y comparable que representa el nivel de cumplimiento respecto a una serie de estándares de transparencia activa, gobierno abierto, rendición de cuentas y buenas prácticas tecnológicas. Para el caso de los Tribunales de Justicia, las categorías evaluadas, su peso relativo para la construcción del índice, y el número de indicadores asociados a cada categoría se muestra a continuación (Tabla III-4).

Descripción	Peso relativo en el Índice	Nº de Indicadores Asociados
Existencia de página web	5%	1
Publicación y actualización de sentencias	15%	2
Publicación y actualización de reglamentos	5%	1
Publicación de estadísticas de causas ingresadas, resueltas y pendientes	17,5%	3
Publicación de agenda de Tribunales	15%	1
Publicación de recursos físicos y materiales con que cuentan los Tribunales	5%	1
Presupuesto	17,5%	2
Salarios, antecedentes curriculares, patrimonio y temas disciplinarios de funcionarios relevantes	10%	4
Publicación de concursos y licitaciones para contrataciones	5%	3
Régimen de acceso y centralización de información	5%	3

Tabla III-4. Fuente: CEJA

Otro indicador importante, desarrollado en 2012<sup>42</sup> por el CEJA con apoyo del International Development Research Centre (IDRC), de Canadá, es el **Índice de Servicios Judiciales en Línea (ISJL)**, que mide el impacto de las TIC's en el Acceso a la información judicial. El objetivo de este índice es colocarse en el rol de un ciudadano que recurre a un portal web de los Poderes Judiciales, con la finalidad de encontrar información que le permita recibir orientación sobre qué hacer, dónde hacerlo, cómo hacerlo, y de esta manera poder resolver su problema.

<sup>41</sup> El IAcc se encuentra ya en su 9ª versión, la cual corresponde a los resultados del año 2014. En esta edición Argentina obtuvo el puesto 15º sobre 33 países.

<sup>42</sup> La última versión publicada del ISJL corresponde al año 2015.

**La Cumbre Judicial Iberoamericana** es otro organismo comprometido con el desarrollo de acciones comunes para el mejoramiento de la administración de la justicia, que une a los Poderes Judiciales de veintitrés países de Iberoamérica. En su XIV edición en el año 2008, se adoptaron las 100 Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad. Dichas reglas establecen recomendaciones de utilidad en la actuación de los responsables de las políticas públicas judiciales y operadores del sistema judicial. Las mismas constituyen una guía que invita a reflexionar sobre los problemas efectivos de acceso a la justicia de los grupos más vulnerables y el consiguiente compromiso para implementar políticas públicas que solucionen el mencionado problema a través de la transparencia y eficiencia.

**El CIPPEC**, ha diseñado un *Índice de acceso a la información judicial de las provincias argentinas*. Este informe sobre Justicia Abierta, elaborado por Elena & Ecker (2015)<sup>43</sup>, analiza y evidencia el nivel de acceso a la información en nuestro país. Los ejes que tuvo en cuenta se describen en la Tabla III-5.

○ <b>Transparencia activa.</b>	○ <b>Participación ciudadana.</b>
○ <b>Producción de datos.</b>	○ <b>Compras públicas.</b>
○ <b>Publicidad y acceso a actos jurisdiccionales.</b>	○ <b>Selección y remoción de magistrados.</b>
○ <b>Interacción con la ciudadanía.</b>	○ <b>Estrategias de capacitación.</b>
○ <b>Código de ética.</b>	○ <b>Sistemas de control.</b>
○ <b>Contratación y manejo del personal.</b>	

*Tabla III-5. Índice elaborado por CIPPEC*

**La Corte Suprema de Justicia de la Nación**, como máximo Poder en la administración de Justicia en la Argentina, creó en 2012 un **Portal de Gobierno Abierto**<sup>44</sup>. Se trata de una iniciativa enmarcada en una política de Estado que apunta a los siguientes ejes: Información al alcance de todos, Transparencia de los actos de gobierno, Acceso a la Justicia y Participación de los ciudadanos.

**Desde el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos**, por otro lado, se promueven los estándares fijados por la Alianza por el Gobierno Abierto, de la que nuestro país es parte desde 2012 a través del programa de reforma integral **“Justicia 2020”** que, por primera vez en la Argentina, incorpora el concepto de “gobierno abierto” en la justicia.. Los valores fundamentales de la OGP, tenidos en cuenta en el diseño de la metodología de trabajo del Programa Justicia 2020, son: Mejorar la transparencia y el acceso a la información; Incrementar la participación y colaboración ciudadana en las decisiones; Crear mecanismos efectivos de rendición de cuentas; y Promover la adopción de nuevas tecnologías e innovación. En el marco de este programa, representantes de los poderes judiciales y ministerios públicos de las 24 provincias de la Argentina han firmado en Octubre del 2016 un convenio interjurisdiccional con el fin de producir datos estadísticos uniformes y publicarlos en un nuevo Portal de Datos Abiertos de la Justicia Argentina. El Convenio impulsa un plan conjunto de modernización de los sistemas de información de la justicia, guiado por los estándares de gobierno abierto. Estas acciones buscan mejorar la calidad de la información estadística elaborada por las distintas jurisdicciones. El Programa Justicia Abierta brindará capacitaciones y asistencia técnica continua, mientras que las instituciones

<sup>43</sup> La primera edición para el CIPPEC fue en el 2013, con los autores Elena & Pichón Rivière.

<sup>44</sup> <http://www.cij.gov.ar/gobiernoabierto/>

de la justicia se deberán comprometer a producir datos y a sistematizar la producción y recolección de la información.

**El Plan de Gobierno Abierto del Poder Judicial de CABA**, que con alcance regional la Ciudad de Buenos Aires creó mediante su Consejo de la Magistratura en el año 2013. En él se establecen los mecanismos necesarios para garantizar una mayor transparencia en la gestión, permitir el acceso a la información bajo los estándares y normas que se fijen y fortalecer los canales de participación ciudadana; con el propósito de consolidar una Administración de Justicia más transparente y accesible.

Los poderes judiciales provinciales suelen publicar, a través de sus sitios en internet, información sobre la gestión: guías de trámites personales, servicios virtuales, datos relacionados con el presupuesto, ejecución, licitaciones, carga de trabajo, y recursos humanos, entre otros. Será objeto de investigación determinar los grados de avance correspondientes.

### **3.4. Hacia un modelo de Justicia Abierta.**

Dada la necesidad de la población de tener injerencia en el Estado para satisfacer sus demandas y la incapacidad de éste para procesarlas, se requiere de una auditoría social que sintetice las dimensiones de apertura -**Transparencia, Participación ciudadana, Rendición de cuentas y Capacidades Institucionales de gestión**-, y permita configurar un paradigma de gran importancia en la relación entre Estado y sociedad. La Transparencia da a conocer la dinámica interna del proceso de toma de decisiones, la Participación ciudadana permite la llegada de las demandas sociales, y la Rendición de cuentas denota la responsabilidad de los funcionarios frente a la ciudadanía.

En base a las dimensiones descritas en el punto anterior –analizadas en profundidad-, y tomando particularmente el trabajo de Oszlak & Kaufman (2014), donde se enumeran las Categorías de iniciativas de un GA, que se detallan en el Anexo II al final de este estudio, se ha realizado un minucioso procesamiento para restringirlas y adaptarlas al mundo de la Justicia. A continuación, en la Tabla III-6, se enumeran los ejes o dimensiones sobre los cuales el autor ha determinado que transita el Paradigma de Justicia Abierta en las Provincias.

1. **Transparencia y Acceso a la información Pública.**
2. **Participación ciudadana en la Gestión Estatal.**
3. **Rendición de Cuentas.**
4. **Capacidades Institucionales para un GA.**

*Tabla III-6: Dimensiones de una Justicia Abierta  
Fuente: Elaboración Propia*

#### **3.4.1. Transparencia y Acceso a la Información Pública.**

La transparencia es un valor fundamental para las democracias modernas y funciona como un mecanismo que es el resultado de una forma de administrar el Estado que permita el control y la participación de la ciudadanía en las cuestiones públicas. En la práctica, como dicen Herrero, A & López, G, (2010), debe abarcar no solamente el empoderamiento de los ciudadanos para exigir el cumplimiento de las obligaciones asumidas por el Estado, sino también los pedidos de acceso a la información pública de una manera amplia. Este derecho de los ciudadanos a solicitar datos o información debe ser correspondido con la obligación estatal de entregarlos. Por ser un derecho, está vinculado al desarrollo democrático y

regulado en las leyes (transparencia pasiva); diferente a la transparencia activa<sup>45</sup>, que es una cualidad de los gobiernos que pueden o no ejercerla, en mayor o menor medida. Otro elemento de una política de transparencia activa es el de “publicidad”, entendida como las distintas manifestaciones de una política proactiva por la cual se ofrece información relevante al público.

Las reformas de transparencia de las instituciones judiciales son de gran importancia, contribuyen incluso a generar condiciones para una mayor independencia judicial, al permitir que la sociedad conozca el desempeño de los Jueces, y les otorgue a éstos, mayor autoridad en la toma de decisiones.

En nuestro país en los últimos años se han estado haciendo esfuerzos –no suficientes- para fortalecer una cultura legal e institucional que garantice los derechos fundamentales de los ciudadanos de acuerdo a la Constitución, a los Derechos Humanos internacionales y a los valores democráticos. La mejora en la Justicia será un objetivo importante en este camino.

Esta dimensión incluye los siguientes aspectos (Tabla III-7):

➤ **Publicación de la Información Institucional**

➤ **Difusión de Estadísticas**

➤ **Publicidad de datos jurisdiccionales**

➤ **Acceso a la Información Pública**

*Tabla III-7: Ejes de la dimensión Transparencia y Acceso a la Información  
Fuente: Elaboración Propia*

#### **3.4.1.1- Publicación de la Información Institucional**

La estructura orgánica es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de una organización. La importancia de su publicación radica en que define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

La publicación de las Leyes Orgánicas que regulan los Poderes Judiciales es de gran importancia para conocer su funcionamiento interno. Asimismo, tanto los Mapas como las Guías Judiciales en los Sitios Web serán beneficiosas para todo aquel ciudadano o profesional que desea información de primera mano acerca de una oficina o Juzgado en particular.

#### **3.4.1.2- Difusión de Estadísticas**

Las estadísticas judiciales son una herramienta fundamental para la identificación de los aspectos fuertes y débiles de los Poderes Judiciales, para el diseño y monitoreo de políticas públicas, y para la rendición de cuentas frente a todos aquellos que están involucrados en el mundo de la justicia, entre los que se encuentran los ciudadanos. Dado que la estadística es información, constituye un instrumento potente para implementar la modernización de la justicia, al poner de manifiesto los problemas detectados y al ayudar a dinamizar los procesos políticos. Sin embargo, a pesar que las reformas a los sistemas de justicia de nuestro país llevan más de una década, se carece de evaluaciones que nos permitan medir con precisión sus resultados<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> Un buen Manual de Transparencia Activa se encuentra en la Agencia AGESIC de Uruguay, que es el organismo responsable de establecer los marcos regulatorios y publicar la información mínima que las instituciones públicas deben incluir en sus sitios web.

<sup>46</sup> El CEJA ha realizado un gran esfuerzo presentando documentos que faciliten el establecimiento de un sistema integral de recolección y procesamiento de datos para la generación de estadísticas e indicadores sobre el sistema judicial. ([www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org))

Una forma de sistematizar y homogeneizar la gran variedad de información relacionada con la operación de los Poderes Judiciales en las provincias, es la elaboración de indicadores que hagan que la información pueda ser compartida y discutida. La comparación de las diferentes provincias debe ser muy precisa, debido a las distintas interpretaciones y usos de los datos que se puedan presentar. Su divulgación a la ciudadanía generará oportunidades para que la sociedad civil analice los desafíos en materia de funcionamiento y formulen propuestas de reforma. Por ejemplo, en nuestro país la gente tiene la percepción de que la justicia es poco ágil. Sin embargo, algunos estudios empíricos podrían indicar lo contrario, que en algunas provincias los tiempos promedio reales para la tramitación de casos no son tan largos como sugieren las encuestas de percepción a la población.

Respecto a la difusión externa, con las crecientes tendencias hacia aumentar la transparencia del actuar de las instituciones públicas, existe cada vez mayor necesidad de mostrar cómo está actuando el Poder Judicial en la tramitación de los asuntos que conoce, a qué costo y con qué calidad. Asimismo, internamente también es conveniente que todos los estamentos conozcan los aspectos relevantes de la operación de su institución, definiendo el tipo de información a difundir, y de qué manera, a fines de colaborar en el refuerzo de las políticas institucionales.

En esta sección se valora el esfuerzo permanente de la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de las Provincias Argentinas (JUFEJUS)<sup>47</sup>, para mejorar la calidad de la información judicial, a través de la publicación de datos e indicadores de las justicias provinciales. A través del GREPJ - Grupo de Responsables de Estadísticas de los Poderes Judiciales -, se ha puesto en marcha un proceso de acuerdos técnicos y recolección de estadísticas acerca del movimiento total de Causas ingresadas y Sentencias entre los Poderes Judiciales provinciales.

A partir de estas iniciativas, el Ministerio de Justicia de la Nación, en 2016, firmó un Convenio con más de 50 instituciones de justicia, que tiene por objetivo promover las acciones conducentes a mejorar la calidad y la transparencia de la información estadística elaborada y publicada en las respectivas jurisdicciones, tanto en lo penal como en lo no penal. Desde el Ministerio y la JUFEJUS, de esta manera, se busca modernizar los sistemas estadísticos, cumpliendo con los estándares de Gobierno Abierto, y unificando los datos nacionales en materia de justicia<sup>48</sup>.

### **3.4.1.3- Publicidad de datos Jurisdiccionales**

Resulta un requisito indispensable que los superiores tribunales publiquen sus decisiones, permitiendo así que sean fácilmente accesibles para los profesionales del derecho, los tribunales inferiores y la ciudadanía en general. El trabajo de las Cortes Supremas, al estar ubicado en la máxima jerarquía, gravita con mayor peso que el de los tribunales inferiores. Sus fallos tienen un efecto cascada sobre la jurisprudencia de los restantes tribunales y fijan estándares a ser respetados. De esta manera, la información jurisdiccional que administran debe ser puesta a disposición del público<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> La Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Ju.Fe.Jus.) es una entidad federal que nuclea a todos los miembros en ejercicio de las Cortes Supremas y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas que la componen, congregando así a los ministros integrantes de las cabezas de los Poderes Judiciales Provinciales de nuestro país. Nació en 1994, como una red de colaboración a partir de los debates que pusieron en la superficie el reconocimiento de las limitaciones y deficiencias que tienen los sistemas judiciales.

<sup>48</sup> <http://datos.jus.gob.ar/>

<sup>49</sup> En su sitio web ([www.csjn.gov.ar](http://www.csjn.gov.ar)), la Corte Suprema de la Nación informa en el despacho de qué miembro se encuentra cada expediente. De esa forma, se transparenta su circulación y se evitan demoras injustificadas.

La publicidad de información acerca de las sentencias y el acceso a los expedientes judiciales constituyen un gran paso en el camino a una justicia abierta. La publicidad jurisdiccional, además, colabora con el control sobre la actuación de los tribunales, principalmente por parte de los medios de comunicación, las organizaciones de la sociedad civil, los académicos y otras personas interesadas en el trabajo de la justicia.

Con el compromiso de proporcionar acceso público a la información jurisdiccional a través de un servicio centralizado, la Corte Suprema de Estados Unidos creó PACER -acceso público a registros judiciales electrónicos- que es un servicio de acceso público por internet que permite a los usuarios obtener información online sobre los expedientes judiciales tramitados en los distintos tribunales<sup>50</sup>.

En nuestro país, la mayoría de los PJ provinciales publican las sentencias judiciales a través de sus portales web, sin embargo, debe tenerse en cuenta que el acceso a su búsqueda y lectura resulte accesible para la totalidad de la sociedad. Las consultas de ciudadanos sin formación judicial deben ser sencillas a fines de resolverles una problemática en particular, además, las sentencias aparte de dirimir conflictos e impartir derecho, son casos de estudio y enseñanza para todos los actores de la sociedad. De existir resistencia por parte de los magistrados para comunicar sus decisiones, especialmente en casos de gran trascendencia pública, ésta deberá ser neutralizada por instituciones vinculadas al sector de justicia y al periodismo, con experiencia en la cobertura de temas judiciales<sup>51</sup>.

La comunicación es importante en la apertura de la Justicia porque persigue una mayor aproximación en la articulación de los Poderes Judiciales con la sociedad. En este sentido es primordial la existencia de una oficina de Prensa que se encargue de resumir los servicios ofrecidos, emitir partes de prensa, elaborar folletos explicativos en lenguaje sencillo y ofrecer visitas guiadas.

#### **3.4.1.4- Acceso a la información Pública**

Por acceso a la información pública se entiende el derecho que toda persona tiene de buscar, solicitar y recibir la información que poseen los organismos del Estado. En el ámbito judicial, este derecho sirve como mecanismo de combate a la corrupción y como herramienta de equidad e imparcialidad en el acceso a la justicia.

El acceso a la información nace del sistema republicano de gobierno y se define como un derecho humano fundamental, necesario para el desarrollo de los derechos civiles de los ciudadanos, tal como se expresa en la mayoría de constituciones, los tratados internacionales y las leyes. Además, fue reconocido por las Cortes Interamericana y Europea de Derechos Humanos<sup>52</sup>. Es una herramienta clave, aunque no la única, para incentivar la transparencia en la actividad del Estado a través del control y la rendición de cuentas, toda vez que contar con información adecuada y oportuna conforma un elemento clave para fiscalizar a las autoridades. También resulta un instrumento valioso para permitir un mayor involucramiento de la ciudadanía en el manejo de los asuntos públicos.

---

<sup>50</sup> En 2008, Swartz descargó cerca de 2,7 millones de documentos desde el PACER para republicarlos, en un esfuerzo por hacerlos accesibles en forma gratuita (se cobraba un pequeño canon para su descarga). Esta acción le valió problemas con el FBI, y el país entero discutió sobre su legalidad.

<sup>51</sup> La Fundación Poder Ciudadano, FORES, CIPPEC y la ADC, han desarrollado distintas actividades orientadas a mejorar la relación de los medios de comunicación con el Poder Judicial, tales como la realización de investigaciones, la confección de manuales, y la organización de jornadas de discusión.

<sup>52</sup> El acceso a la información ha sido reconocido en diferentes instrumentos normativos: Convención Americana de Derechos Humanos, Declaración Universal de los Derechos del Hombre, Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, Declaración sobre la Libertad de Expresión, Constitución Nacional y en la incorporación de Tratados Internacionales.

*El actual del Estado debe encontrarse regido por los principios de publicidad y transparencia en la gestión pública, lo que hace posible que las personas que se encuentren bajo su jurisdicción ejerzan el control democrático de las gestiones estatales. Esta concepción se sostiene en la consideración de que la información pertenece a las personas. La información no es propiedad del Estado y el acceso a ella no se debe a una gracia o favor del gobierno. Éste tiene la información sólo en cuanto representante de los individuos.* Borinsky (2015, pag.290)

En la última década, distintas organizaciones de nuestro país han impulsado con éxito procesos de reforma orientados a promover la transparencia y el acceso de la ciudadanía a la información pública. Sin embargo, los referidos esfuerzos –cuyo impacto ha variado según el caso– se concentraron principalmente en la órbita del Poder Ejecutivo, marginando a otros actores igualmente relevantes del sistema político. Sólo en los últimos años se ha puesto de relieve la necesidad de extender los intentos de reforma a distintas instancias, como el Poder Judicial y otros organismos de control. La apertura de datos y la transparencia judicial mejoran el servicio público de justicia, y esto afecta positivamente la vida cotidiana de las personas. Sin embargo, en la Justicia argentina aún falta incluir nuevas instancias para garantizar el acceso a la información, a través de una gestión más sistémica y estandarizada del Poder Judicial. Para eso, es fundamental contar con la decisión política y el liderazgo de las instituciones judiciales relevantes, como las cortes supremas y de los tribunales superiores.

Si bien en la mayoría de los casos, la reglamentación y disposiciones respecto a la publicidad de los procesos judiciales son creadas por ley, existe un campo de acciones en general que los tribunales superiores pueden establecer respecto a los estándares de transparencia y accesibilidad que rigen el accionar de los distintos órganos judiciales.

Frente a este panorama, los poderes judiciales tienen que adecuar su funcionamiento procurando el derecho a la información pública y disminuyendo la percepción negativa frente a la ciudadanía, que en muchos casos relaciona a la justicia con la corrupción, el favoritismo político y la ineficiencia.

En Argentina, el derecho de acceso a la información pública que incluye a los tres poderes es ley desde Septiembre del 2016 pero su sanción no ha estado libre de resistencia<sup>53</sup>.

Diez Losada (2007) afirma que el avance de estas normas indica adelantos, aunque aún resta trabajar fuertemente para afianzar prácticas, creencias y cierta cultura que se resiste a la apertura y la transparencia. Entre las dificultades que el autor encuentra están: Conflictos de interpretación normativa, Falta de capacitación de los Funcionarios, Demanda no cuantiosa de la sociedad, Sitios Web de baja calidad y el factor cultural.

Vale destacar que el acceso a la información pública, como cualquier otro derecho, no es absoluto. Su límite puede estar enmarcado cuando la divulgación de la información puede causar daño a un interés público jurídicamente protegido, o cuando está en juego la vida privada y el patrimonio de las personas.

### **3.4.2. La Participación ciudadana en la Gestión Estatal**

El accionar colectivo de la ciudadanía, reclamando participación en servicios como el de Justicia, es una estrategia efectiva, ya que persigue una fiscalización coordinada que maximiza el potencial de los distintos actores individuales. *Se anhela que la justicia tenga un contacto más cercano con la sociedad. Que el acceso a la justicia sea un derecho*

---

<sup>53</sup> En Mayo de aquel año, cuando la Cámara de Diputados dio media sanción y giró al Senado el proyecto de enviado por el Poder Ejecutivo y que obliga a los organismos de los tres poderes del Estado a brindar toda información solicitada por los ciudadanos, la legisladora Diana Conti alertó que hay uno de los tres poderes del Estado que es el más aletargado y resistente a la información pública, que es el **Poder Judicial**.

*palpable. Que las soluciones se expresen con un lenguaje sencillo, de fácil comprensión. En su caso, de ser necesario, que los jueces expliquen con capacidad docente las sentencias a la sociedad. Que las sentencias sean anoticiadas a los ciudadanos a través de los medios de prensa, para que de esta forma la comunidad pueda tener el control ciudadano de lo que hacen los jueces, todo lo cual transparenta la función judicial.* Borinsky (2015, pag.13).

Los distintos niveles de la aplicación práctica de la participación ciudadana varían según el grado en que los gobiernos lo permiten, alternando desde la sola provisión de información o consulta de distintas opiniones, hasta un verdadero control ciudadano donde se puedan administrar programas o diseñar políticas.

Oszlak (2013b) dice que los ciudadanos suelen movilizarse y convertirse en actores políticos, cuando sus intereses son afectados, sus derechos desconocidos o sus valores conculcados. De otro modo, la tendencia natural es al free riding (parasitismo). La sociedad argentina ha encontrado fallas en el sistema judicial, por lo tanto exige cada vez más apertura y participación, en sus intentos por lograr que los Poderes Judiciales sean más transparentes, responsables y eficaces. El compromiso de algunos ciudadanos en el esfuerzo por trabajar conjuntamente con los Poderes Judiciales, colaborando para resolver los problemas, le dará otra arista al enfoque que deben tener las políticas de gestión y las actitudes sociales.

Las discusiones preliminares a los fallos importantes y las distintas visiones relacionadas con los procesos de toma de decisiones y su posterior difusión podrían verse ampliamente favorecidas y enriquecidas mediante una mayor apertura de las sesiones y participación de la sociedad. La celebración de audiencias públicas, ofrece a la comunidad una suerte de instrucción cívica sobre los procesos legales, siendo importantes en su acercamiento a los superiores tribunales, haciendo que la sociedad conozca y comprenda su accionar.

Benedetti y Sáenz (2016) afirman que las convocatorias públicas prometen nuevos modos de pensar y litigar ciertas disputas constitucionales ante el estrado, y anuncian un nuevo rol en la imagen de la Justicia, constituyendo un eslabón clave en un proceso de cambio institucional que incluya una nueva relación entre la sociedad, el derecho y las instituciones formales de justicia.

En el Fuero Penal, está bien visto por la ciudadanía la posibilidad de asistir presencialmente a las distintas audiencias que lleva un Juicio. Con las provincias que pasaron del sistema inquisitivo al acusatorio a la vanguardia, se han observado grandes avances. En el mismo camino, el acceso de la prensa a las salas de audiencias orales en juicios de alta trascendencia pública promueve la publicidad y transparencia.

En algunas ocasiones se puede presentar un conflicto entre el principio de publicidad y la protección del derecho a la intimidad, lo que podría determinar una restricción razonable en la difusión a la sociedad.

Con respecto al monitoreo y examen de la Gestión Judicial, las ONG se convirtieron en actores destacados, que además de evaluar su desempeño, contribuyen significativamente con propuestas de reforma y modernización tendientes a mejorar la transparencia, efectividad y accesibilidad.

Los portales web de gobierno deberán ofrecer al ciudadano la habilidad de socializar e interactuar. En Gil García & Criado & (2017) se sostiene que la comunicación debe ser amplia, dándose entre el gobierno y el ciudadano; y entre diferentes dependencias y organismos, interactuando entre todas. No se reduce a participación política sino que busca estrechar la colaboración e intercambio de información entre los ciudadanos mediante debates con funcionarios dentro del portal, foros, chats y blogs sobre asuntos públicos. Normalmente, también se pueden ofrecer medios para comunicarse tanto con el administrador del portal, como con funcionarios del gobierno a través de correo electrónico y redes sociales. Otra opción utilizada a menudo es la oferta de trámites y servicios en línea.

Esta dimensión incluye los siguientes aspectos (Tabla III-8):

- **Interacción con la ciudadanía**
- **Protección de los derechos de los ciudadanos**
- **Acceso a la Justicia**

Tabla III-8: Ejes de la dimensión Participación Ciudadana  
Fuente: Elaboración Propia

### **3.4.2.1- Interacción con la ciudadanía**

Los pilares de Gobierno abierto como la transparencia son desafíos que la clase política conoce. La novedad, que significa un cambio de paradigma en la forma de estructurar la gestión, es la dimensión práctica (particularmente en los ámbitos de participación y colaboración) la que reta a los gobiernos a cambiar radicalmente la forma en que se ha venido desarrollando el ejercicio democrático en la región.

Por eso, la presencia de una “ventanilla del ciudadano” en los portales web implicará la apertura de información, generando espacios de participación y una mejora en la calidad del servicio que se brinde, implementando mejores estándares de atención. También en estos portales, se le debe proveer a la ciudadanía de diversos mecanismos que le brinden la oportunidad de aportar su visión sobre los problemas jurídicos.

Las nuevas herramientas informáticas (utilización de internet y la web 2.0) tienen impacto sobre la comunicación entre los poderes estatales y la sociedad, dándose una relación mucho más activa. En la actualidad existen nuevas posibilidades como son las redes sociales lo que produce un nuevo escenario y obliga a los Poderes Judiciales a innovar para facilitar una mayor participación de la ciudadanía en la gestión pública. En nuestro país, al igual que en toda América Latina, este fenómeno ha crecido a pasos agigantados. El gráfico III-12 evidencia el explosivo crecimiento de la red social Facebook en la región entre 2007 y 2012.

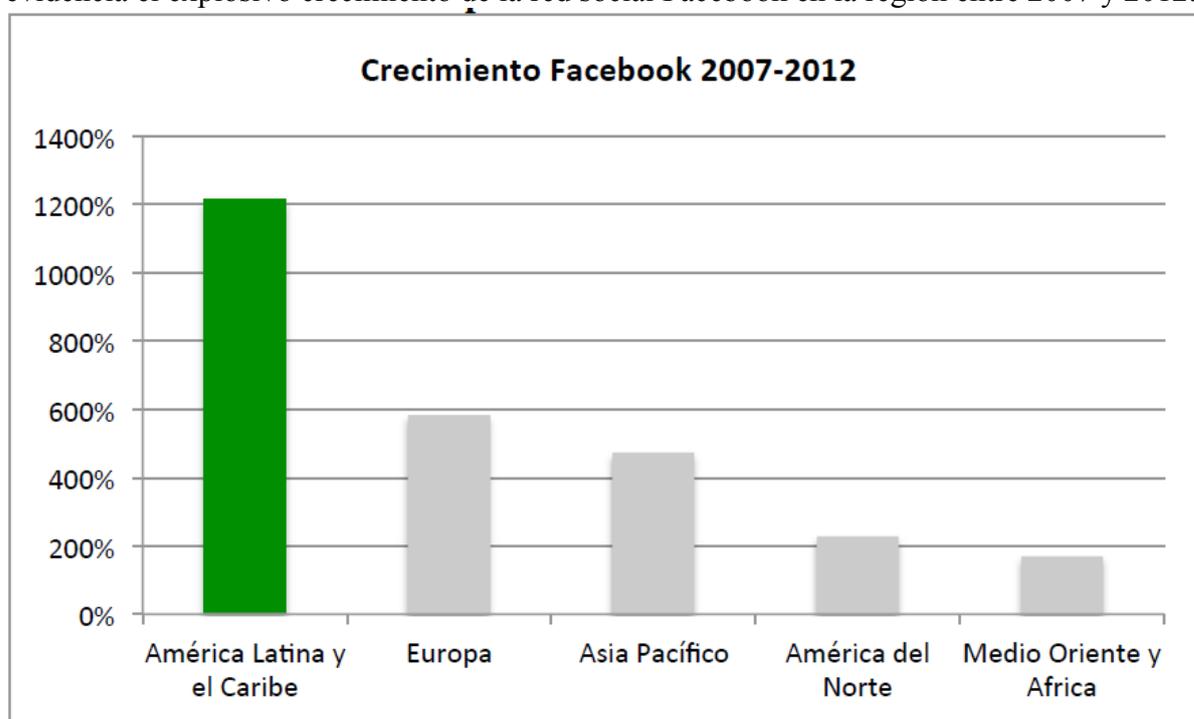


Gráfico III-12: Crecimiento de Facebook.  
Fuente: Comscore.

Otro mecanismo de participación ciudadana que vuelve la búsqueda de la justicia en una actividad colectiva es el *Amicus curiae*<sup>54</sup>, que permite que en aquellos casos de trascendencia ciudadana, la sociedad aporte una opinión fundada sobre la cuestión debatida en juicio. Este instrumento de participación funciona como un control sobre el Poder Judicial ya que no debe pasar por alto la opinión sin previa explicación. Como ejemplo de aplicación en nuestro país se puede mencionar el caso donde un grupo de abogados se presentan ante la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, para reclamar por personas detenidas a disposición de la justicia, en establecimientos inadecuados y en condiciones de hacinamiento<sup>55</sup>.

### **3.4.2.2- Protección de los derechos de los ciudadanos**

La sociedad en general demanda con urgencia una Justicia más abierta que sea capaz de dar servicio a los ciudadanos con mayor agilidad, calidad y eficacia, incorporando para ello métodos de organización e instrumentos procesales más modernos y avanzados<sup>56</sup>.

El desarrollo y mejora de los compromisos gubernamentales hacia la sociedad, respecto a la entrega de servicios, ha tenido desde hace mucho su más típica manifestación en las llamadas Cartas Ciudadanas. Estas Cartas constituyen una herramienta de gestión pública originariamente introducida en Gran Bretaña en 1991, donde se las conoció como Citizen's Charter. Formalmente, se proponen promover una administración pública responsable, que asegure la transparencia y el derecho a la información a los ciudadanos, motive una actitud colaborativa del servicio civil y ahorre tiempo y recursos del gobierno y sus clientes (Oszlak & Kaufman, 2014).

Un gobierno abierto y verdaderamente democrático, puede establecer por escrito sus intenciones a través de una **Carta compromiso con la ciudadanía**, que ofrezca información útil sobre su accionar y a tal efecto, que se pueda revisar y controlar. Esta Carta contribuirá a la formación de una ciudadanía más capacitada en el ejercicio de sus derechos y obligaciones, quienes podrán formular sus quejas y sugerencias sobre el funcionamiento de la Justicia y exigir, en caso necesario, las reparaciones a que hubiera lugar. Deberá también prestar especial atención y cuidado en la relación de la Administración de Justicia con aquellos ciudadanos que se encuentran más desprotegidos, como víctimas de delito, en los supuestos de violencia doméstica y de género, protección de los menores de edad, y las personas que sufran alguna discapacidad<sup>57</sup>.

Un proyecto tan ambicioso sólo puede ser afrontado mediante un amplio acuerdo de todas las fuerzas políticas que asegure la unidad y continuidad de los esfuerzos y garantice el consenso sobre las bases del funcionamiento de este Poder del Estado. Una de las primeras iniciativas en este sentido, fue el Pacto de Estado para la Reforma de la Justicia de España

---

<sup>54</sup> El *amicus curiae* (amigo de la corte o amigo del tribunal) es una expresión latina utilizada para referirse a presentaciones realizadas por terceros ajenos a un litigio, que ofrecen voluntariamente su opinión frente a algún punto de derecho u otro aspecto relacionado, para colaborar con el tribunal en la resolución de la materia objeto del proceso. La información proporcionada puede consistir en un escrito con una opinión legal, un testimonio no solicitado por parte alguna o un informe en derecho sobre la materia del caso. La decisión sobre la admisibilidad de un *amicus curiae* queda, generalmente, entregada al arbitrio del respectivo tribunal. (<https://es.wikipedia.org>)

<sup>55</sup> Se puede consultar el caso en [http://www.palermo.edu/Archivos\\_content/derecho/pdf/Amicus-Curae.pdf](http://www.palermo.edu/Archivos_content/derecho/pdf/Amicus-Curae.pdf)

<sup>56</sup> Por ejemplo el Gobierno de México ha publicado en Marzo de 2015 un compromiso escrito y firmado con la ciudadanía, denominado Declaración conjunta para la implementación de Acciones para un Gobierno Abierto ([gobiernoabierto.morelos.org/sites/default/files/declaratoria/declaratoria.pdf](http://gobiernoabierto.morelos.org/sites/default/files/declaratoria/declaratoria.pdf)).

<sup>57</sup> Un caso para destacar es el portal del Poder Judicial del Distrito Federal de México, o (<http://www-poderjudicialdf-gob-mx.accesible.inclusite.com/swb/>) que otorga la posibilidad que los usuarios con discapacidad puedan revisar sus contenidos mediante navegación a teclado, comandos de voz, sonidos e inclusive lectores de pantalla; herramientas que sin lugar a dudas facilitan el acceso y la inclusión.

del año 2001, que publicó una Carta de Derechos de los Ciudadanos que tenía como objetivo, atender a los principios de transparencia, información y atención adecuada; y establecer los derechos de los usuarios ante la Justicia.

### **3.4.2.3.- Acceso a la Justicia**

Uno de los instrumentos internacionales que prevé el acceso universal a la justicia es la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, que dispone: *Toda persona tiene derecho, en condiciones de plena igualdad, a ser oída públicamente y con justicia por un tribunal independiente e imparcial, para la determinación de sus derechos y obligaciones o para el examen de cualquier acusación contra ella en materia penal.*

A medida que nos adentramos en la problemática del Sistema Judicial vemos que su alcance abarca solamente a una parte de la sociedad. Los sectores más carenciados en muchos casos no tienen acceso al sistema de justicia, no conocen sus derechos ni cómo hacerlos valer, debiendo sobrellevar sus conflictos con poca esperanza. La sensación de inaccesibilidad de esta parte de la población (por diversas razones: económicas, culturales o sociales) lleva a un progresivo desmoronamiento de la confianza en el sistema. Los sectores vulnerables solicitan cada vez más, servicios de asistencia y patrocinio jurídico gratuito. En algunas provincias existen Centros de Acceso Judicial que proporcionan un primer diagnóstico de las situaciones planteadas y orientan al consultante acerca de dónde acudir y que perspectivas existen para solucionar el problema. Para lograr buenos resultados, estos centros deben trabajar en forma coordinada y articulada.

La evolución de la cultura institucional del poder judicial hacia caminos que mejoren el acceso a justicia requiere de enormes esfuerzos institucionales. En este sentido, la publicación de los derechos ciudadanos y su efectivo ejercicio de una forma rápida y efectiva garantizarán mayor seguridad jurídica y mayor participación social. Además, permitirá acortar la brecha existente entre los distintos sectores socioeconómicos, generando una ciudadanía más activa que otorgue mayor legitimidad al sistema social y político.

La JuFeJus, a fines del 2011, organizó un encuentro taller al que fueron convocados funcionarios del sector justicia de las provincias argentinas, con el motivo de elaborar un cuestionario de base para el seguimiento del cumplimiento de las Reglas de Brasilia<sup>58</sup>. El compromiso de todos ellos estuvo focalizado en recabar la mayor cantidad de información posible a los efectos de dar cuenta del estado de situación respecto del conocimiento e implementación de las Reglas en las distintas jurisdicciones del país. Los resultados expuestos en Garavano (2014) dan muestra de una buena cantidad de prácticas realizadas y de las muchas acciones pendientes que quedan por delante.

Una de las vías que han sido utilizadas por las provincias para lograr una justicia participativa abriendo espacios para los ciudadanos, ha sido a través de los denominados mecanismos alternativos de resolución de conflictos (mediación), que se formaron como opción al sistema de justicia formal, y en muchos casos permiten brindar solución a situaciones que no tenían acceso al sistema.

La presencia de las normas y funcionamiento de la mediación en los portales de justicia, las referencias sobre los Derechos Humanos de los ciudadanos y la publicación de los principales puntos de las Reglas de Brasilia, serán objeto de relevamiento en el trabajo sobre los portales provinciales.

### **3.4.3. Control y Rendición de Cuentas en la Justicia**

La rendición de cuentas (accountability) tiene su punto de partida en la responsabilidad del funcionario a través de la información y la justificación de sus decisiones, pero además

---

<sup>58</sup> Ya mencionadas y explicadas en el Punto 3.3

implica un control a su comportamiento público. *El objetivo en la Justicia debe ser crear un círculo virtuoso a través de la retroalimentación entre el acceso a la información judicial, el seguimiento y análisis por parte de la sociedad civil, y la rendición de cuentas por parte de las instituciones judiciales*, (Herrero, A.& Lopez, G., 2010).

De la misma manera, Longo (2003) sostiene que construir sistemas efectivos de responsabilización por el rendimiento en la gestión pública es un empeño al mismo tiempo necesario y difícil. Lo primero, porque es una exigencia social irrenunciable que los gestores públicos rindan cuentas de la eficacia y eficiencia de su actuación, y no solamente de la corrección formal de sus procedimientos. Haciéndolo, se verán además estimulados a mejorar su rendimiento, en lugar de limitarse a velar por no cometer irregularidades o defectos de forma. La complejidad inherente a la noción de rendimiento hace que la responsabilización, también sea un proceso dificultoso.

Un buen producto para colaborar con la accountability en los sistemas judiciales podría ser un Anuario de Estadísticas Judiciales, donde se vuelque la información de los principales aspectos del sistema y se proporcione una buena base para el conocimiento de sus características y problemas. Esta Memoria anual resultaría en la expresión básica de la rendición de cuentas que se exige en todo estado democrático a los distintos poderes públicos. Consiste en un informe que proporciona datos sobre el estado y actividad del sistema judicial que presenta la Corte Suprema y que brinda explicaciones sobre lo que se ha hecho en el año y expresa los medios que se requerirán para llevar a cabo el plan de actividades del año siguiente. Su publicación actualizada en los portales provinciales será de fundamental importancia.

Las auditorías son la ‘vedette’ de una gestión judicial transparente y de calidad. En palabras de Gerlero (2006, pag.411): “La piedra angular de un sistema de gestión de procesos es el “control”, o verificación de lo planeado, que es requisito indispensable para lograr el éxito con la implementación de un sistema de calidad total.

Esta dimensión incluye los siguientes aspectos (Tabla III-9):

- **Control presupuestario**
- **Información sobre compras y contrataciones**
- **Ética y planes anticorrupción**
- **Selección y desempeño de Magistrados**

*Tabla III-9: Ejes de la dimensión Transparencia y Acceso a la Información*  
*Fuente: Elaboración Propia*

### **3.4.3.1- Control Presupuestario**

En nuestro país, los poderes judiciales han sido tradicionalmente poco proactivos en la difusión de la información relativa a su gestión presupuestaria y de compras, impidiendo que la ciudadanía controle la eficiencia en la gestión. En algunos casos, esta situación ha contribuido a generar una percepción en usuarios y ciudadanos de falta de transparencia.

Si bien la información presupuestaria posee al menos cierto nivel de publicidad, ya que por ley se publica al menos en el diario o boletín oficial, es importante que la transparencia se promueva en las cuatro fases del presupuesto: Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación<sup>59</sup>.

<sup>59</sup> Por ejemplo, la Suprema Corte de Justicia de México publica en la sección “Transparencia” de su sitio web, en aplicación de la Ley de Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, toda la información relativa a la ejecución mensual del presupuesto de los últimos cinco años.

A fin de dotar de mayor transparencia y reciprocidad con la sociedad, será bien vista la participación ciudadana en la elaboración del presupuesto, la publicidad del mismo en formato abierto e interactivo y una actualización periódica del presupuesto en base al avance de ejecución del mismo.

### **3.4.3.2- Información sobre compras y contrataciones.**

Resulta fundamental que la información sobre compras y contrataciones de los Poderes Judiciales, se publique en los Sitio Web en forma accesible y actualizada. La falta de publicidad y transparencia en estos procesos son factores que permiten espacios de discrecionalidad e irregularidades en el uso de los fondos públicos, propiciando oportunidades para la corrupción.

Asimismo, será importante también, elaborar y publicar anualmente un listado con la cantidad de operaciones realizadas, en donde se discriminen contrataciones vigentes, contrataciones adjudicadas, contrataciones declaradas desiertas y contrataciones abiertas.

En algunos países, por ejemplo, las mismas se publican en el sitio web del Poder Judicial, mientras que en otros se lo hace en un sitio de Internet especialmente dedicado al proceso de compras de los diferentes poderes del Estado. Por ejemplo se puede analizar el caso de Chile, donde desde el año 2004, está en vigencia una Ley de Compras Públicas, que rige a los tres poderes del Estado. Por esta Ley se creó la Dirección de Compras y Contratación Pública, para administrar el sistema electrónico de compras “ChileCompra” ([www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)). Todas las reparticiones públicas (incluido el Poder Judicial) tienen la obligación de publicar sus anuncios de intención de compras y contratación de servicios en dicho portal.

### **3.4.3.3- Ética y Planes Anticorrupción**

El rol del Estado en la lucha contra el flagelo de la corrupción lo posiciona como un actor clave que puede ayudar a mejorar el uso de los recursos públicos, la calidad de las políticas públicas, e incidir en la percepción que los ciudadanos tienen de sus instituciones de gobierno.

La transparencia y el acceso a la información constituyen una herramienta fundamental para la prevención y el control de la corrupción. Esto se debe a que inciden en la generación de canales de participación y en la identificación de deficiencias de los sectores público y privado que pueden ser ventanas de oportunidad para prácticas corruptas (Dassen & Vieyra, 2012).

En el Gráfico **III-13** se observan estas percepciones en los países de América Latina, donde la Argentina obtiene un alto cuarto puesto que demuestra la desconfianza hacia la clase política.

En el Sistema Judicial, nuestra región se enfrenta a problemas de falta de transparencia en su proceso de selección de Jueces y ausencia de sanciones disciplinarias y ejemplificadoras, sin contar que en algunas provincias no reciben un salario adecuado. Si a estos inconvenientes se les suman la interferencia política y la falta de estructuras organizacionales adecuadas, se produce una fuente de cultivo a los intentos de corrupción<sup>60</sup>. Como sostienen Oszlak & Kaufman (2014), la lucha contra la corrupción se ha convertido en una política central en las estrategias de gobierno abierto y un aspecto privilegiado en los planes de acción que los gobiernos comprometidos con su erradicación, presentan a la OGP.

---

<sup>60</sup> Este diagnóstico es compartido por Transparencia Internacional ([www.transparency.org](http://www.transparency.org)).

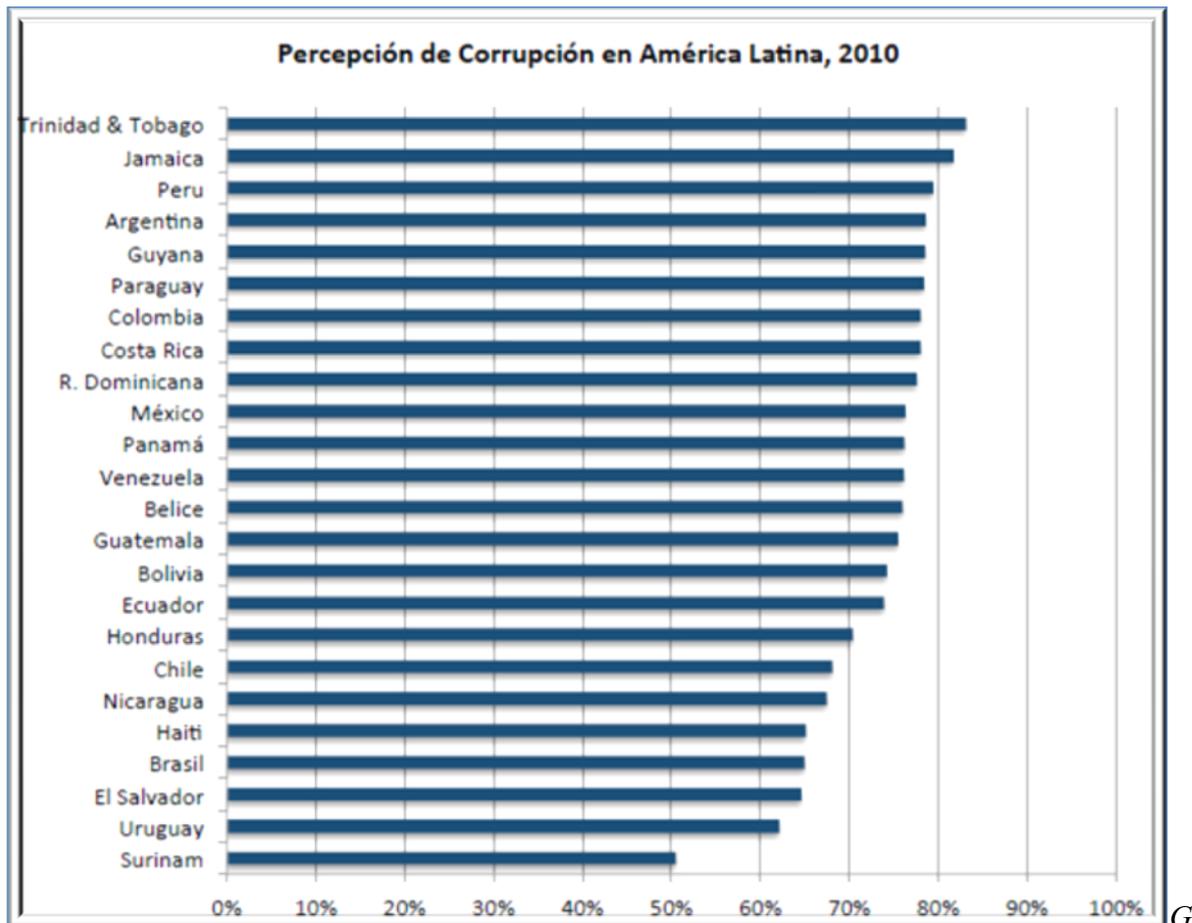


Gráfico III-13: Percepción de la Corrupción en América Latina.  
Fuente BID en base a LAPOP 2010.

Existe una variedad de mecanismos ensayados para ello. Por una parte, la adhesión a convenios internacionales y organizaciones regionales creadas para promover iniciativas para desterrar la corrupción. La exigencia de que los funcionarios que ocupan cargos de dirección política presenten periódicamente declaraciones juradas patrimoniales y otras relativas a posibles conflictos de interés, también se ha convertido en un mecanismo crecientemente adoptado por numerosos gobiernos.

Para combatir la corrupción en la justicia, la independencia y la rendición de cuentas son herramientas clave a ser abordadas. El momento actual es propicio para aprovechar el viento de cola que producen los más de 30 años de democracia ininterrumpida en la Argentina y que brinda oportunidades para un cambio<sup>61</sup>. Los poderes judiciales han iniciado, aunque lentamente, algunas reformas tendientes a mejorar su desempeño, al tiempo que desde el Estado y la sociedad civil se han promovido cambios para optimizar su relación con las instituciones del sistema político. En este sentido, resulta fundamental que en un sistema democrático los jueces mantengan su independencia de los demás poderes del Estado, ejerciendo sus funciones sin ningún tipo de intromisión.

Nuestra Nación es miembro de la Cumbre Judicial Iberoamericana<sup>62</sup>, una estructura de cooperación, concertación e intercambio de experiencias, que se articula a través de las máximas instancias de los Poderes Judiciales de la región Iberoamericana. Una de las

<sup>61</sup> Los gobiernos democráticos, como dice un reciente ensayo en *The Economist* (2014) tienen mejores promedios en los resultados del combate a la corrupción.

<sup>62</sup> [www.cumbrejudicial.org](http://www.cumbrejudicial.org)

Comisiones de estudio tiene como propósito la Gestión e Investigación de la Ética de los Jueces, a fines de garantizar y mejorar los servicios que presta la administración de Justicia en los estados miembros.

Un equipo coordinado por Martín Hevia, decano ejecutivo de la Escuela de Derecho de la Universidad Di Tella, en el portal Justiciapedia<sup>63</sup>, analizó la regulación vigente en la Argentina sobre ética judicial. La conclusión es que existe normativa, aunque ella está dispersa y no alcanza a cubrir la cantidad y variedad de conflictos éticos que pueden enfrentar los magistrados<sup>64</sup>. Tanto Justiciapedia como la Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ)<sup>65</sup>, trabajan en una plataforma que recopila y pone en evidencia información valiosa que puede servir para incidir e impulsar reformas pro transparencia en el sistema judicial.

Otra medida en materia de transparencia y ética contra la corrupción de los funcionarios judiciales, es la de las declaraciones patrimoniales, que tienen como fin controlar la evolución de sus patrimonios y evitar así delitos tan frecuentes como el enriquecimiento ilícito. De este modo, el control de la ciudadanía puede ejercerse mediante la posibilidad de acceder a la información salarial de los integrantes de la Justicia<sup>66</sup>.

Cuando el Poder Judicial no lleva a buen término las investigaciones castigando a los culpables, se revela la necesidad de poner en marcha mecanismos alternativos de control impulsados por la sociedad civil. Dichas iniciativas deben apuntar a obtener acceso a los expedientes judiciales donde se investiguen casos de corrupción; asegurando un control adicional respecto del progreso de las investigaciones.

En un ambiente en el que la forma de influir sobre los servidores públicos es a través no sólo de sobornos sino también de amenazas, nuestra región debe estar atenta a los intentos de algunos sectores de favorecer una inmunidad que debilite la lucha contra la corrupción<sup>67</sup>.

#### **3.4.3.4- Selección y Desempeño de Magistrados**

La utilización de mecanismos transparentes y abiertos en la selección de Jueces contribuye al aislamiento de influencias externas indebidas. Las medidas orientadas a asegurar la independencia de los Magistrados, deben alentarse desde las etapas iniciales de la función judicial, comenzando por los procesos para la selección de magistrados y manteniéndolas en la definición de ascensos y designación de autoridades. El incremento en la transparencia del proceso de selección de jueces, la posibilidad de permitir la participación de la ciudadanía, y la elaboración previa de un perfil para el cargo, son elementos clave para favorecer la independencia en los concursos. Esta transparencia ayuda a que la selección de candidatos satisfaga los requisitos de idoneidad, profesionalismo, compromiso con los valores democráticos; y la defensa de los derechos políticos, económicos, y sociales. En (Transparency International, 2007) se describe cómo se podrían presentar prácticas corruptas: *En el Estado que sigue el modelo del derecho civil surgen graves problemas si el*

---

<sup>63</sup> Justiciapedia (<http://chequeado.com/justiciapedia/que-es-justiciapedia/>), es un mapa de relaciones entre actores del sistema judicial. Busca ordenar y transparentar información pública e identificar situaciones que puedan afectar actual o potencialmente su imparcialidad e independencia.

<sup>64</sup> Para acceder al documento Justiciapedia: Ética judicial, se puede ingresar a la URL: <http://chequeado.com/justiciapedia/wp-content/uploads/2014/12/Justiciapedia-Etica-judicial.pdf>

<sup>65</sup> Entre los documentos elaborados por ACIJ que permiten conocer más sobre el funcionamiento de la Justicia y sus desafíos en materia de transparencia están: Demoras en los concursos, procesos disciplinarios contra Jueces, sus declaraciones juradas y los procesos de designación (<https://acij.org.ar/>).

<sup>66</sup> En el 2007 el Consejo de la Magistratura de la Nación Argentina, reglamentó la ley de ética pública, estableciendo por regla la publicidad de las declaraciones patrimoniales de los miembros del Poder Judicial.

<sup>67</sup> Por ejemplo, en medio de la crisis argentina del 2002, el FMI pidió que se aprobara una ley de inmunidad para los directores del Banco Central. Esta protección de la que gozan algunos políticos para ampararse de investigaciones judiciales por mala conducta, parecía una propuesta incomprensible

*proceso de selección y ascenso judicial, supuestamente apolítico y ejecutado en calidad de servicio civil, se ve minado por el uso de criterios de selección políticos. En este sistema, un proceso de nombramiento basado en el clientelismo sería de sumo perjuicio ya que no se cuenta con los controles que existen en la mayoría de sistemas de derecho consuetudinario.*

La publicidad también es importante, se debe dar amplia difusión de los concursos a través de los medios de comunicación o internet, incluyendo el listado de interesados y sus antecedentes.<sup>68</sup> Es fundamental que estos procesos se abran para la participación de grupos de la sociedad civil, Universidades y Colegios de Abogados, para que puedan opinar respecto a los méritos de los candidatos. El mayor involucramiento de la sociedad civil en las instancias de designación de magistrados permite el escrutinio de la ciudadanía y la opinión pública en general.

Las publicaciones de memorias y estadísticas incorporan información cada vez más detallada proveniente de las causas que se tramitan y del desempeño de los jueces, y hay cada vez un público más atento y exigente respecto a la calidad y oportunidad de dicha información. A través de estos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas se garantiza que la justicia responda por sus decisiones y por el uso real de los recursos que le fueron asignados.

Para detectar errores y generar una rendición de cuentas que fortalezca al Poder Judicial, los mecanismos de evaluación de jueces están para otorgar legitimidad y asegurar en gran medida, la confianza de la ciudadanía. El desempeño de los jueces no debe estar exento de los controles que afectan al resto de las instituciones estatales. La bandera de “independencia” no debe significar la inexistencia del deber de rendir cuentas de la labor que ellos realizan, al contrario, debe ser concebida como la precondition para la imparcialidad en el comportamiento judicial y para garantizar un mejor servicio a la sociedad. Así, la accountability tiene su punto de partida en la responsabilidad del funcionario a través de la información y la justificación de sus decisiones.

Ferrari (2016) afirma que afortunadamente para el Poder Judicial, por tratarse de un Órgano Jurisdiccional, resulta impropio hablar de “competitividad” como se da en las organizaciones del sector privado, porque no se tiene que competir con nadie. Considera un absurdo pensar que el objetivo pase por competir con otros Juzgados. Esto da la tranquilidad de que se puede referenciar el desempeño con estándares planificados por el Tribunal mismo, basados en lo que se estima como el que debería ser el rendimiento óptimo. Un espejo ideal al que se aspira llegar.

Las nuevas tecnologías facilitan la generación y utilización de indicadores de desempeño. La evaluación desde una perspectiva social, permite verificar las percepciones de los Jueces; y les posibilita responder a las preocupaciones de la sociedad. Las variables plausibles de ser evaluadas pueden ser: volumen de trabajo; complejidad de los asuntos; cumplimiento de plazos procesales; acumulaciones; uso de nuevas tecnologías; dedicación; capacitación; publicaciones jurídicas; ponencias y participación en seminarios; y docencia.

---

<sup>68</sup> En el marco de la transparencia y participación en los mecanismos de designación de jueces en Argentina, en 2002, en medio de una profunda crisis de las instituciones políticas argentinas, la Corte Suprema de Justicia se encontraba duramente cuestionada. En 2003, el presidente Néstor Kirchner implementó una serie de medidas que limitaron sus facultades para la designación de nuevos jueces de la Corte Suprema. En primer lugar, limitó su discrecionalidad en la selección de candidatos para cubrir vacantes en la Corte; dispuso que se tuvieran en cuenta las diversidades de género, especialidad y procedencia regional de los magistrados; y que se requiriera la adecuación de los candidatos a pautas objetivas sobre idoneidad. En segundo lugar, estableció una serie de requisitos relacionados con la postulación, tales como: plazos; publicidad; y control ético de los postulantes. Por último, se introdujo una instancia de participación para que la ciudadanía brindara sus opiniones y comentarios respecto de los candidatos propuestos. (Herrero, A.& Lopez, G., 2010).

A fines de mejorar el desempeño de los Jueces, hay consenso entonces en que se los debe evaluar con un sentido colaborativo y no punitivo. Sin embargo existen algunas experiencias a nivel mundial en este sentido que no siempre fueron triunfadoras. Por ejemplo, en España, en 1997 se editó el Libro Blanco; que ponía el foco en la evaluación de jueces, su eficacia, calidad, compromiso y desarrollo profesional. En el 2000 el Tribunal supremo declaró inconstitucional el sistema de incentivos por violar el principio de independencia financiera del Poder Judicial. Por otro lado, en 2001 en Francia, hubo una Ley Orgánica Financiera, que tenía como objetivo la reducción de costos y vinculaba el presupuesto judicial al cumplimiento de indicadores de rendimiento. Al tener impacto en las remuneraciones hubo resistencia judicial y en 2006 la eliminaron.

Los observatorios judiciales son buenas iniciativas impulsadas desde la sociedad civil para el monitoreo del funcionamiento de los sistemas de justicia, permitiendo reconocer objetivamente las contribuciones individuales de cada profesional.

En este proceso, y como una buena medida Anticorrupción, será importante exigirles a los Magistrados sus declaraciones juradas al momento de tomar el cargo y publicarlas en los Sitios Web. De esta manera, los funcionarios detallarán información sobre sus propiedades, autos, acciones en empresas privadas, activos financieros, ingresos anuales, estado de las cuentas bancarias, y otras informaciones sobre su patrimonio. Se trata de información pública para alertar sobre posibles casos de enriquecimiento ilícito o de conflicto de intereses a la hora de tomar decisiones.

#### **3.4.4. Capacidades Institucionales para una Gestión Abierta.**

Para aumentar las capacidades de una justicia abierta, debemos distinguir qué elementos son los que más impactan sobre las conductas, valores y competencias. Por ejemplo, la informática juega un papel potenciador en un GA, porque facilita el procesamiento y publicación de información en forma ágil, pero no debemos olvidar a los recursos humanos que son quienes gestionan y trabajan dentro del estado.

Oszlak & Kaufman (2014), sostienen que los magistrados y funcionarios deberán liderar un cambio cultural profundo, caso contrario se hará difícil arribar a la gestión abierta deseada. Para caminar en esa dirección, las organizaciones deberán garantizar: un buen clima de diversidad de apertura, conducir la modernización desde la máxima autoridad y establecer mecanismos de capacitación. La difusión de los concursos de selección de personal favorecerá la meritocracia, evitando una imagen de excesiva discrecionalidad.

Esta dimensión incluye los siguientes aspectos (Tabla III-10):

- **La incorporación y uso de las TIC's**
- **Contratación y manejo de personal**
- **Capacitación en el paradigma de un GA**
- **Articulación y Colaboración**

*Tabla III-10: Ejes de la dimensión Capacidades institucionales para una gestión abierta  
Fuente: Elaboración Propia*

##### **3.4.4.1- La incorporación y uso de las TICs**

Mediante el uso de las Tecnología de la Información y las Comunicaciones se pueden realizar actividades encaminadas a fomentar la construcción de un Estado más transparente, participativo y colaborativo en los asuntos públicos. La masividad que ha logrado internet ha propiciado el surgimiento de importantes redes y comunidades virtuales que permiten nuevos espacios de expresión y participación ciudadana. Precisamente, la importancia de la

incorporación de las TICs, radica en que constituyen un elemento de retroalimentación importante entre el Estado y la sociedad civil.

Los accesos de la ciudadanía a los datos y programas gubernamentales deben ser abiertos, sin restricciones y estar presentados en formatos estructurados. El propósito es la posibilidad de que estos sean divulgados, utilizados y reutilizados por la sociedad en general de manera automatizada. También puede haber entidades particulares que agreguen valor a dichos datos en función del beneficio ciudadano.

En cuanto a la producción de datos abiertos, su puesta en común no es uniforme. Para resaltar las diferencias, se presenta un listado donde se distinguen diferentes niveles en la puesta en común de los datos. Esos niveles están directamente vinculados con la posibilidad o facilidad de reutilización. El siguiente listado fue elaborado por Tim Berners-Lee, uno de los inventores de Internet y responsable del proyecto de apertura de datos públicos en Gran Bretaña (Tabla III-7).

En nuestro país, desde la Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto, se impulsó un Plan de Apertura de Datos, que establece, por un lado, hacer disponible los datos públicos en formatos abiertos que faciliten su acceso, procesamiento, y redistribución. Por otro lado, la obligatoriedad de los diferentes ministerios, secretarías y organismos del Poder Ejecutivo Nacional de elaborar y presentar ante el Ministerio de Modernización su propio plan de apertura de datos.

**Tabla III-7 –Niveles de reutilización de los datos de Tim Berners-Lee**

NIVEL	TECNOLOGÍA
*	Poner los datos disponibles en la Web, en cualquier formato
**	Ponerlos a disposición como datos estructurados, por ejemplo en Excel en lugar de escaneo de imagen de una tabla
***	Ponerlos a disposición en formato no propietario, por ejemplo cvs en lugar de Excel
****	Utilizar URI para que las personas apunten a los datos
*****	Vincular los datos a otros datos para proporcionar un contexto

*Fuente: Blog Contenidos Digitales & Propiedad Intelectual*

Al evaluar los portales Web de los Sistemas de Justicia provinciales, no solamente se debe tener en cuenta la información contenida, sino también características tales como: Legibilidad, Accesibilidad, Tecnología utilizada, Tiempo de respuesta y Diseño Gráfico.

#### **3.4.4.2- Contratación y Manejo del Personal**

Los Poderes Judiciales presentan algunas características distintivas con respecto a la Administración de un Poder Ejecutivo, entre las cuales podemos citar: son centralizados, tienen un bajo número de organismos, las autoridades no son electivas, y las remuneraciones son fijadas por sus propias autoridades. Además, no existe un sistema de Profesión Administrativa del estilo del SINAPA<sup>69</sup>.

Unos de los puntos más importantes a tener en cuenta en todo proceso de modernización de la Administración Pública –el Poder Judicial no es la excepción- es el derecho a la

<sup>69</sup> Sistema Nacional de Profesión Administrativa, dependiente de la Subsecretaría de la Función Pública de la Jefatura de Gabinete de la Nación, que tiene como objetivo el fortalecimiento de la gestión del personal.

estabilidad laboral de los empleados públicos, amparado por la Constitución Nacional<sup>70</sup>. Los cargos de planta permanente están establecidos en las respectivas Leyes Orgánicas, lo que significa que los Magistrados, Funcionarios y Empleados poseen estabilidad en su cargo, mantienen el nivel escalafonario alcanzado, tienen oportunidades en la carrera judicial, y perciben la remuneración habitual a su nivel.

A pesar de esta ventaja trascendental, el estilo burocrático de la justicia argentina está considerado como uno de los menos coherentes y eficientes de los países en desarrollo. La política de construcción e implementación de un sistema de desarrollo institucional en los Poderes Judiciales provinciales parece adolecer de una serie de deficiencias comunes a la mayoría de las políticas públicas de nuestro país. Para mejorar esta situación se debe lograr un mayor involucramiento del Poder Legislativo, las Universidades, los Colegios de Abogados y otros ámbitos de control de la Gestión Judicial.

Existen áreas que por su misma actividad, requieren de un perfil profesional en sus empleados, lo que ha generado una cultura fuerte en torno al sistema meritocrático. Por otro lado, existen oficinas con una estructura de carrera basada en la antigüedad y en las características personales del empleado. La falta de una estrategia clara y un liderazgo consistente sobre las políticas de Recursos Humanos, ha provocado que las carreras administrativas bajo principios de mérito no sean las óptimas.

Más allá del marco normativo, una vez lograda la estabilidad, la inamovilidad de los servidores públicos tiende a ser amplia. Los mecanismos formales de movilidad funcional no responden ni están enmarcados en políticas de recursos humanos destinadas a responder con flexibilidad a las necesidades de redistribución de efectivos. En general responden al interés particular del agente.

En cuanto a los procedimientos y mecanismos de garantía para evitar la arbitrariedad y la politización, las normas en general, deben establecer pautas dirigidas a limitar ese tipo de prácticas, tales como la exigencia de publicación de las convocatorias a concursos, la publicación de sus resultados con los puntajes correspondientes y la aplicación de plazos determinados para los procesos involucrados. Sin embargo, existen brechas entre lo explícitamente pautado por la norma y su práctica cotidiana.

La estructura salarial no incluye aspectos en la remuneración que establezcan un sistema de premios y castigos en relación a desempeño o resultados.

#### **3.4.4.3- Capacitación en el Paradigma de un GA**

La capacitación del personal judicial es condición necesaria para alcanzar con éxito una reforma judicial que se oriente a aumentar la eficiencia en la gestión judicial y a disminuir los mayores inconvenientes como ser la corrupción o la lentitud en las sentencias. La sociedad en su conjunto y el propio Poder Judicial deben tener conciencia de su necesidad y conveniencia, asegurándole para que cumpla sus objetivos, los recursos presupuestarios necesarios.

Cuando se analiza la Capacitación en los Poderes Judiciales, un punto significativo a dilucidar es qué sistema implementar a fines de lograr los mejores resultados. Para esto, aunque sea complicado, se deberá poseer un sistema que evalúe si las actividades de formación que se dictan, permiten su transferencia a la labor diaria. Las organizaciones no gubernamentales también pueden colaborar en esclarecer la relación existente entre la capacitación judicial actual y la solución a los problemas que los ciudadanos de nuestras provincias han logrado identificar.

---

<sup>70</sup> Si bien este derecho ha sido restringido a través de fallos de la Justicia que permiten el despido con indemnización, y las figuras de racionalización administrativa, el rango constitucional de la estabilidad del empleo público ha sido un condicionante en las políticas vinculadas con el empleo público en Argentina.

Los contenidos de los cursos deben ser multidisciplinarios, no solamente jurídicos, abarcando todas las especialidades que los funcionarios de la función judicial necesitan. La tecnología hoy en día ofrece la posibilidad de cursos online; videoconferencias interactivas a través de Internet, y otros sistemas similares como una Escuela Judicial Virtual. A través de la Web, también se potencia el aprovechamiento integral de las comunicaciones, la cooperación, la respuesta a las dificultades planteadas, y el seguimiento automático de todos los aspectos de la organización del servicio de formación.

La Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales, como guía de consulta para estas escuelas, es una comunidad de enlace para la cooperación, concertación y apoyo recíproco, que contribuye al intercambio de información sobre programas, metodologías y sistemas de capacitación judicial; facilitando la coordinación de actividades entre sus miembros y planificando actividades conjuntas de capacitación<sup>71</sup>.

En la Argentina hay todavía mucho por debatir en lo que a capacitación judicial se refiere, sin embargo en algunas provincias se ha recorrido un trecho importante a partir de la creación de Escuelas judiciales o Centros de Capacitación<sup>72</sup>. Si la formación es o no una obligación de la Institución y por ende un derecho de sus integrantes, y si debe ser suministrada en forma gratuita es un tema que deberá resolver cada Poder Judicial<sup>73</sup>. A fines de alentar a los participantes debe asegurarse que existan métodos de acreditación de puntos en cada capacitación para la carrera judicial.

Todo lo que venimos diciendo confluye en que la elaboración de una política judicial de capacitación de los integrantes de los Poderes Judiciales, adecuadamente pensada y planificada, debe ser ejecutada centralmente (Escuela Judicial), que conduzca el proceso en forma eficiente. Esa planificación debe recorrer el camino de la identificación de las necesidades, el diseño de los programas, la ejecución de las acciones a seguir y su necesaria evaluación.

Hacia adentro de la Institución, el aprendizaje, lejos de ser una carga debe ser una ayuda para el juez. Este debe percibir que se le añaden herramientas para la realización de su tarea, de manera tal que no vea en su participación una obligación más, sino la satisfacción de una necesidad propia.

#### **3.4.4.4- Articulación y Colaboración**

La modernización del Estado existe ya como un nuevo paradigma multiplicado en numerosas experiencias internacionales que explica una manera de entender a la gestión gubernamental en relación con sus ciudadanos, y cómo estos conciben al Estado desde sus propios intereses. El correlato organizacional de esta dinámica de articulación de intereses entre el Estado Moderno y los ciudadanos se materializa en entidades públicas más abiertas a los intereses de la sociedad y a las organizaciones relacionadas en la justicia. En sentido contrario, la falta de articulación o coordinación entre las políticas públicas de los Poderes Judiciales provinciales es un factor que suele afectar al desempeño de las administraciones. En este sentido, será especialmente interesante la creación de mecanismos adecuados para avanzar en la articulación de los esfuerzos a realizar para cumplir los objetivos definidos.

---

<sup>71</sup> Centro Iberoamericano de Capacitación Judicial Virtual ([www.riaj.com](http://www.riaj.com))

<sup>72</sup> En nuestro país, en el marco de la Constitución Nacional reformada en 1994, lo atinente a la capacitación de los miembros del Poder Judicial nacional, es materia que incumbe al Consejo de la Magistratura que aquella instituye.

<sup>73</sup> Para ampliar en este tema se puede analizar el caso de la Academia Judicial Chilena (<http://www.academiajudicial.cl>), cuyas finalidades son: la formación de Jueces obligatoria, (destinada a aquellos abogados que deseen incorporarse al Poder Judicial) y el perfeccionamiento de todos aquellos que ya son integrantes, quienes deben postularse cada año a actividades de perfeccionamiento definidas por el Consejo Directivo de la Academia Judicial (necesaria para poder ser calificado en lista de mérito).

Su grado de impacto vendrá dado por el nivel de compromiso que desde las instituciones se adquiera.

Dentro de las tareas de articulación están las de consolidar un sistema integrado de información, creando un banco de datos de uso común por las diversas entidades implicadas en el acceso a la Justicia, tratando de fortalecer y agilizar el trabajo, articulando informes e investigaciones diversas, así como difundir conocimientos actualizados y experiencias innovadoras de hechos positivos para la renovación de la doctrina y de la práctica de la justicia y la seguridad.

Una Red de colaboración judicial cooperativa a nivel nacional, conformada por las Instituciones provinciales debe servir de herramienta igualadora y de distribución equitativa de los conocimientos y las prácticas a todos los integrantes del sistema judicial.

La Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas (JuFeJus<sup>74</sup>) está conformada por las Cortes o Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se creó con el propósito común de contribuir a perfeccionar las respectivas administraciones de Justicia y reafirmar las conclusiones de los diversos encuentros nacionales. Entre sus objetivos están: Preservar y consolidar la independencia de los Poderes Judiciales, coordinar el intercambio de experiencias, auspiciar y organizar la realización de seminarios, sobre aspectos de interés para la administración de Justicia y promover la publicación de trabajos que contribuya al perfeccionamiento de sus integrantes. Para promover nuevos diseños de gestión y administración del Poder Judicial, propiciar la Ética, e impulsar la autarquía financiera y su independencia, se han creado distintas comisiones de trabajo que se reúnen periódicamente. A estos encuentros concurren delegados representantes de las distintas provincias.

Recientemente, la JUFEJUS, ha firmado un convenio referido al Programa de Justicia Abierta conjuntamente con el Ministerio de Justicia de la Nación. El organismo nacional se comprometió a coordinar el proceso de elaboración y sistematización de un nuevo sistema de estadísticas para la Justicia Argentina; diseñar protocolos técnicos de datos y procesos para su discusión y validación, brindar asistencia técnica a las instituciones que lo requieran para la producción, recolección y sistematización de los datos y desarrollar y mantener en línea un portal de datos abiertos de la Justicia Argentina, conteniendo la información producida por las diferentes provincias y otras que a futuro pudieran adherir en bases de datos de acceso público<sup>75</sup>.

La publicidad de los distintos tipos de convenios en los portales provinciales indicará el compromiso con la articulación y colaboración.

---

<sup>74</sup> El sitio web es [www.jufejus.org.ar](http://www.jufejus.org.ar)

<sup>75</sup> Los Poderes Judiciales por su parte, deberán producir información en cantidad y calidad, sistematizando la producción y recolección de datos de acuerdo al protocolo establecido.

## **IV – EVALUACIÓN DE LOS SITIOS WEB**

### **4.1. Aspectos Metodológicos**

#### **4.1.1. Diseño de la Investigación.**

El conocimiento objetivo de los procedimientos que nos interesa estudiar a través de esta investigación, hace necesario el uso de herramientas tanto teóricas -empleo de un enfoque que nos orientará en la forma de abordar nuestro objeto de estudio- como metodológicas, que implicarán el uso de criterios y procedimientos generales que guiarán el trabajo, así como de reglas y operaciones para el manejo de instrumentos de recolección de información empírica que nos permita probar la hipótesis.

Esta investigación es exploratoria, se ha comenzado con una revisión de los conceptos sobre GA existentes en la literatura y a partir de ahí, se ha dirigido hacia el caso de las justicias provinciales argentinas. Se ha tenido en cuenta que el diseño e implementación de una política de apertura, para que sea exitoso, requiere ajustarse a las particularidades de cada sistema político y social.

Para fomentar un sistema judicial más transparente, eficiente e independiente, se diseñará un **Índice de Capacidades Institucionales para un Gobierno Abierto en la Justicia (ICIGAJ)** de las provincias argentinas, que analizará a través de sus portales web, el nivel de apertura y participación que garantizan los poderes judiciales provinciales (23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires). **El ICIGAJ es un instrumento de diagnóstico cuantitativo que releva, mide y compara las características de apertura en cada sitio web oficial de los Poderes Judiciales provinciales.** No se descarta, para los casos en que sea necesario asegurar la calidad de la información publicada, complementar con consultas a los correspondientes administradores y/o usuarios.

El índice proveerá rankings y puntuaciones sobre las distintas dimensiones de apertura en la justicia. Una vez que la información sea recopilada, será examinada y comentada. Es importante mencionar que el análisis y relevamiento será llevado a cabo bajo estándares de sencillez en aras de contribuir a una investigación que pudiera dar a conocer, para todos los Poderes Judiciales evaluados, respuestas sobre variables simples de relevar, que permitieran ser comparables entre ellas.

El índice a elaborar tomará en cuenta el conjunto de los ejes de apertura descritos en las investigaciones analizadas –entre ellas, la clasificación utilizada por la Alianza para un Gobierno Abierto (OGP), el Índice de Accesibilidad a la Información Judicial en Internet elaborado por el CEJA y el Open Government Index del World Justice Project-, descritos en el Marco Conceptual. Estas dimensiones se adaptarán a la información observada en los Sitios Web de los Poderes Judiciales argentinos, agregándoles aspectos específicos del funcionamiento de la justicia en nuestra cultura y nuestra región. Para maximizar la correspondencia y heterogeneidad entre los distintos ejes de apertura en la justicia, se ha determinado que es necesario construir una metodología con categorizaciones propias.

En base a las clasificaciones presentes en distintas publicaciones y a su adaptación a los portales de justicia provinciales, en esta investigación se identifican y desarrollan cuatro dimensiones generales con sus correspondientes variables que analizan las capacidades de gobierno abierto en el Poder Judicial (Tabla IV-1):

Asimismo dentro de cada dimensión se analizarán distintas subdimensiones que incluirán variables sobre los siguientes temas: Publicidad de Datos Institucionales y Jurisdiccionales, Difusión de Estadísticas, Acceso a la Información pública, Interacción con la ciudadanía y protección de sus derechos, Acceso a la Justicia, Control presupuestario, Información sobre Compras, Planes Anticorrupción, Desempeño de magistrados, Uso de las TIC, Gestión de Recursos Humanos, Capacitación y Colaboración.

<b>1. Transparencia y Acceso a la información Pública.</b>
<b>2. Participación ciudadana en la Gestión Estatal.</b>
<b>3. Rendición de Cuentas.</b>
<b>4. Capacidades Institucionales para una Gestión Abierta.</b>

*Tabla IV-1: Dimensiones del ICIGAJ*

El nivel de cumplimiento de los estándares propuestos se evaluará de acuerdo con las mejores prácticas regionales e internacionales. **El rango de la puntuación de las variables irá de 0 a 1 (con 1 indicando la mayor apertura). Según el grado de desempeño de las variables en conjunto, las jurisdicciones recibirán un puntaje por cada dimensión. Luego se calculará un promedio general de las distintas dimensiones, que permitirá ponderar el estado de las capacidades para un Gobierno Abierto en cada sistema judicial.**

El Índice será considerado una aproximación a la realidad, y deberá complementarse si se desea mayor precisión, con otros instrumentos cuantitativos y cualitativos. No obstante, sus derivaciones sí serán una condición suficiente para analizar conductas, tendencias y conclusiones sobre los aspectos estudiados.

**Una vez establecido el Índice con el promedio de las cuatro dimensiones, se lo podrá clasificar de forma tal de poder concluir acerca de la aceptación o rechazo de la hipótesis.**

El rango de valores posibles del ICIGAJ variará entre 0 y 100. A continuación en la Tabla IV-2 se describen las puntuaciones factibles del Índice.

<b>Si el índice arroja un puntaje:</b>	<b>El acercamiento al Paradigma de Gobierno Abierto será:</b>
Entre 0 y 25	<b>Insuficiente</b>
Entre 26 y 50	<b>Escaso</b>
Entre 51 y 75	<b>Aceptable</b>
Entre 76 y 100	<b>Excelente</b>

*Tabla IV-2: Acercamiento al Paradigma de GA*

#### **4.1.2. Recolección de datos.**

Por el enfoque y naturaleza de la información, la investigación será no experimental. Se emplearán técnicas mixtas -cuantitativas y cualitativas- en la observación e investigación documental sobre los distintos Sitios Web oficiales de los Poderes Judiciales Provinciales y de CABA (24 en total).

Todos los Poderes Judiciales provinciales de la Argentina tienen un Sitio Web donde centralizan la totalidad de la información del servicio de justicia. Algunas provincias, además, tienen portales correspondientes al Consejo de la Magistratura (CM), Ministerio Fiscal y Defensoría Pública. El Índice a elaborar será producto únicamente del relevamiento de los veinticuatro portales pertenecientes al Poder Judicial en sí mismo. Los restantes Sitios Web (Ministerios y CM) se utilizarán para información complementaria, sugerencias y recomendaciones, pero no incidirán en la puntuación final. En la **Tabla IV-3** se detallan las provincias sobre las que se hará la investigación y la presencia o no de los Portales adicionales mencionados.

En lo conceptual, se tomarán como base para el análisis, libros y documentos existentes sobre la temática de Gobierno Abierto, en especial: Las capacidades institucionales descritas en el libro **Teoría y Práctica del Gobierno Abierto: Lecciones de la experiencia internacional, de Oszlak y Kaufmann (2014)**. Se destaca un concepto del autor donde sostiene que en este tipo de clasificaciones, las diversas categorías en que está dividido el estudio no siempre resultan en variables mutuamente excluyentes.

Portales Poder Judicial de las Provincias	Portal Consejo de la Magistratura	Portal Ministerio Fiscal	Portal Ministerio de la Defensa
Buenos Aires	SI	SI	SI
Catamarca	NO	NO	NO
Chaco	SI	NO	NO
Chubut	SI	SI	SI
Ciudad Autónoma Bs As	SI	SI	SI
Córdoba	SI	SI	NO
Corrientes	NO	NO	NO
Entre Ríos	SI	NO	SI
Formosa	SI	NO	NO
Jujuy	NO	SI	SI
La Pampa	NO	SI	SI
La Rioja	NO	SI	SI
Mendoza	SI	SI	NO
Misiones	SI	NO	NO
Neuquén	SI	SI	SI
Rio Negro	NO	SI	SI
Salta	NO	SI	SI
San Juan	NO	NO	NO
San Luis	SI	NO	NO
Santa Cruz	NO	NO	NO
Santa Fe	SI	SI	SI
Santiago del Estero	SI	NO	NO
Tierra del Fuego	NO	NO	NO
Tucumán	SI	NO	NO

*Tabla IV-3: Presencia de portales de Justicia en las provincias.  
Fuente: Elaboración propia.*

Una parte de la bibliografía a utilizar (proveniente de autores internacionales y de la Argentina), se encuentra en las Bibliotecas del Poder Judicial de Santa Fe, de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL y de documentación recibida durante el cursado de la Maestría en Administración Pública. Se analizaron también documentos de sitios especializados en administración pública y de gestión judicial, como el CIPPEC, CEJA, FORES, CLAD, ENCJ, FJC; y de revistas especializadas, entre otros.

En los casos donde sea necesario comprender mejor algún concepto, o dilucidar posibles contradicciones, se realizarán consultas de carácter informal a funcionarios del Poder Judicial y a los principales consumidores del servicio: los profesionales de la abogacía.

Para la identificación de los datos, su análisis y la elaboración del informe final, además de lo expuesto, se utilizarán los métodos generales como el método analítico y el deductivo - inductivo.

#### **4.1.3. Métricas de la Investigación**

El Índice se enfoca en la medición de gobierno abierto desde un único ángulo, el Sitio Web, sin triangular información a través de distintos orígenes. Habida cuenta de los rápidos cambios que se producen en los portales de los Poderes Judiciales provinciales, algunas puntuaciones pueden ser sensibles a la fecha específica en que se recogieron los datos (2do semestre del año 2017 y 1er Trimestre del año 2018).

Se tendrá en cuenta la precisión y credibilidad de la información, rastreando los datos en su fuente misma, con lo cual se minimizarán los sesgos y las tendencias del investigador.

Las clasificaciones y puntajes del Índice son el producto de una metodología de recopilación de datos y agregación rigurosa. No obstante, como en todas las mediciones político-sociales, pueden estar sujetas a errores de interpretación. Estas distorsiones pueden ser por la imposibilidad de descifrar los criterios de publicación de manera precisa en cada portal y a la discrecionalidad del investigador al momento de realizar evaluaciones por web que puedan llegar a ameritar otro tipo de trabajo de campo, que excedería ampliamente el alcance de esta investigación.

Dentro de la metodología seleccionada, existen distintas posibles denominaciones conceptuales para describir, relevar y clasificar las dimensiones, indicadores y variables de un Índice. En esta investigación se utilizará una clasificación similar a la desarrollada por el Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA, 2014) en el cálculo del Índice de Accesibilidad a la Información Judicial en Internet (IAcc).<sup>76</sup>

La estructura de la información evaluada se describe en el **Gráfico IV-1**.

La primera columna lista la **CATEGORIA** o también llamada **DIMENSIÓN** analizada. La segunda columna lista los indicadores<sup>77</sup> o subdimensiones en que se agrupan las variables. La tercera columna declara el texto de la variable.

Los componentes o dimensiones están formados por indicadores y variables. Cada variable focaliza en un aspecto relevante del componente, claramente diferenciado y susceptible de ser relevado.

Para cada dimensión, dentro del universo de posibles variables y luego de un profundo análisis, se han elaborado y seleccionado sólo aquellas que pueden aplicarse en la Justicia de

---

<sup>76</sup> Además se ha analizado particularmente la metodología del Índice de capacidades de gestión para el Desarrollo en Grandinetti & Nari (2010), de donde se extrajeron ideas conceptuales para el trabajo actual; y también los procedimientos utilizados en la creación del Índice de Servicios Judiciales en Línea (CEJA, 2015).

<sup>77</sup> Se ha observado en distintas metodologías similares de creación de índices, que el concepto de Indicador puede variar en su alcance, interpretación y relación con las variables. En nuestra estructura un indicador es un valor cuantitativo construido mediante la aplicación de una serie de reglas que combinan dos o más variables para reflejar una construcción más amplia.

nuestro país. Se ha analizado con precisión la cantidad de variables a utilizar (incluyendo desagregado o conjunción de las mismas) de manera tal que cada indicador afecte al promedio de la dimensión en proporción a su peso específico.

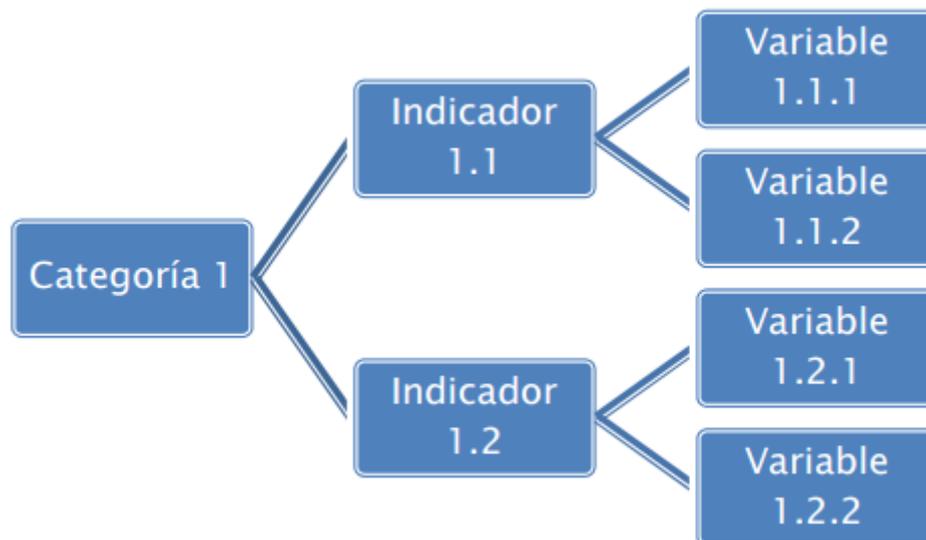


Gráfico IV-1: Estructura de clasificación de la información.  
Fuente: CEJA

En relación al grado de información publicada en los portales web vinculada a un factor determinado, las variables podrán ser clasificadas de tres maneras distintas (Tabla IV-4).

<b><u>Clasificación Tipo 2: Dos valores posibles</u></b>	
<i>Si no se incluye información</i>	<b>0 puntos</b>
<i>Si se publica la información</i>	<b>1 punto</b>
<b><u>Clasificación Tipo 3: Tres valores posibles</u></b>	
<i>Si no se incluye información</i>	<b>0 puntos</b>
<i>Si la información publicada es parcial, o incompleta o se encuentra en forma fácilmente accesible.</i>	<b>0.5 puntos</b>
<i>Si se publica la totalidad de la información en forma correcta, completa, ordenada y visible en la página de inicio o en una sección aparte.</i>	<b>1 punto</b>
<b><u>Clasificación Tipo 4: Cuatro valores posibles</u></b>	
<i>Si no se incluye información</i>	<b>0 puntos</b>
<i>Si la información publicada es escasa o confusa</i>	<b>0.33 puntos</b>
<i>Si se publica información sustancialmente</i>	<b>0.66 puntos</b>
<i>Si publica la totalidad de la información en forma correcta</i>	<b>1 punto</b>

Tabla IV-4: Clasificación de los valores posibles de las variables.

**Según el grado de desempeño de cada variable, cada jurisdicción recibe un puntaje promedio para cada Dimensión, y uno correspondiente al Promedio General.**

El valor de los Indicadores dentro de las Dimensiones, será calculado a través del Promedio de los valores de las distintas variables que lo componen, de la siguiente manera:

$$\text{Índice Indicador D.I} = \frac{\text{Variable D.I.1} + \text{Variable D.I.2} + \dots + \text{Variable D.I.n}}{N}$$

*Donde D representa cada Dimensión (A,B,C,D); I representa el Indicador y N, el número de variables por Indicador.*

En esta metodología, para calcular el Índice de apertura para cada Dimensión, teniendo en cuenta que existe una marcada disparidad en la cantidad de Variables que contienen los distintos Indicadores en cada Dimensión, se ha optado por darle un peso relativo a los Indicadores, proporcional a la cantidad de Variables que cada uno contiene<sup>78</sup>. Por lo tanto, el Índice para cada Dimensión será calculado de la siguiente forma:

$$\text{Índice Dimensión X} = \frac{\text{Variable X1} + \text{Variable X2} + \dots + \text{Variable Xn}}{N}$$

*Donde X representa las distintas Dimensiones (A,B,C,D) y N, el número de variables por Dimensión.*

Las cuatro dimensiones que conforman el ICIGAJ fueron definidas teóricamente de modo tal que su peso relativo pudiera ser considerado semejante para el cálculo del Índice. Tres de ellas constituyen las características principales de un GA en las mediciones utilizadas como base: Transparencia y Acceso a la Información; Participación ciudadana; y Rendición de Cuentas; la cuarta (Capacidades Institucionales) se ha conformado reuniendo las siguientes características: Capacitación, TICs, Colaboración, y Recursos Humanos.

**Cada uno de los cuatro componentes del ICIGAJ que son evaluados tendrá un peso relativo dentro de los resultados de la evaluación del 0.25 (25 %) y conformarán asimismo, el Subíndice correspondiente a cada dimensión.**

**El ICIGAJ es un promedio Global y se obtendrá de la ponderación de los cuatro valores de los subíndices obtenidos por cada una de las dimensiones que componen la evaluación.** Para elaborarlo, se sumarán cada uno de los cuatro subíndices pertenecientes a las cuatro dimensiones y serán divididos por cuatro, acordando un peso igual de 25 % para cada categoría:

$$\text{ICIGAJ} = \frac{\text{Índice Dimensión A} + \text{Índice Dim. B} + \text{Índice Dim. C} + \text{Índice Dim. D}}{4}$$

**El rango de la puntuación, en porcentaje, irá de 0 a 100 (con 100 indicando la mayor apertura).**

<sup>78</sup> Si se obtuviese el promedio por Dimensión calculando el Promedio de los Indicadores, cada Indicador incidiría con el mismo peso específico, independientemente del número de variables que contenga. Teniendo en cuenta que el número de variables ha sido analizado y evaluado en forma precisa, no es lo mismo un Indicador con 2 variables que uno con 10 variables. Este es el motivo por el cual el promedio por Dimensión se calcula utilizando las variables en lugar de los indicadores.

#### **4.1.4. Consideraciones éticas.**

La complejidad institucional propia del Sector de la Justicia, unida a la existencia de una fuerte toma de conciencia sobre el carácter prioritario de la modernización en su Administración, requiere una actuación regida por la prudencia y el consenso. Dadas las características del Poder Judicial como organización de estudio, (el autor se encuentra desarrollando sus labores en el Poder Judicial de Santa Fe) y la sensibilidad del tema elegido, se deberá tener en cuenta el Principio de Reserva, el respeto a la dignidad humana y el derecho a la intimidad en casos especiales. Se deberá prestar mucho cuidado a la obtención de información por métodos informales.

#### **4.2. Características y Utilización del ICIGAJ.**

Este índice mide la Justicia Abierta en forma práctica. A diferencia de los estudios que se centran en el cumplimiento de ciertas leyes, aquí se define la apertura de los poderes judiciales a través de la navegación por sus portales, simulando tanto las experiencias y percepciones del público en general, como la de los profesionales del derecho. La medición de una justicia abierta desde la perspectiva del ciudadano común es su principal fundamento. El ICIGAJ examina situaciones prácticas y cotidianas, como por ejemplo, si las personas pueden obtener información pública cuando la necesiten y si pueden participar en los procesos de toma de decisiones.

Es una herramienta diseñada para poder estudiar comparativamente los poderes judiciales de las provincias argentinas a través del tiempo e independientemente de las diferencias culturales y económicas en los sistemas de administración de justicia. Ofrece una fuente de datos confiable para que los encargados de la política judicial y las organizaciones no gubernamentales, puedan **evaluar la apertura de la justicia** de la manera en que la perciben los ciudadanos comunes.

Permite un diagnóstico fácilmente actualizable, identificando fortalezas y debilidades de las capacidades institucionales.

El ICIGAJ es un instrumento que contempla la apertura en la justicia de manera integral y multidimensional. Si bien otros índices cubren aspectos particulares del GA, como la transparencia o la participación ciudadana, en muchos casos no proporcionan una imagen completa. Este índice contiene un conjunto global de indicadores sobre Justicia Abierta que se basa únicamente en datos primarios. Los puntajes se basan en las evaluaciones de los portales web, lo que asegura que los resultados reflejan las condiciones experimentadas por la ciudadanía de manera universal.

Abarca la transparencia activa y pasiva, es decir analiza la provisión activa de información por parte del gobierno, así como las respuestas a las consultas de los ciudadanos.

Al afectar el área de la gestión judicial, este Índice no transmite una visión completa y precisa de la situación de la justicia de cada provincia, por lo que deberá utilizarse en combinación con otros instrumentos, tanto cuantitativos como cualitativos.

#### **4.3. Dimensiones y Variables utilizadas para construir el ICIGAJ.**

Para la conformación y distribución de las variables en una dimensión o en otra, teniendo en cuenta que no todos los indicadores incluyen variables mutuamente excluyentes, se utilizaron como base los ejes de una Justicia Abierta consensuados en estudios realizados a nivel nacional e internacional.

Los métodos de medición de la gestión abierta no fueron tomados rígidamente de los publicados a nivel mundial sino que se hicieron los ajustes necesarios para adaptarlos a las características propias de los Poderes Judiciales argentinos.

La organización de las variables a relevar en dimensiones e indicadores fue realizado de tal manera que las cuatro dimensiones tengan el peso específico correspondiente (25 %) en la conformación del índice.

En la siguiente Tabla (IV-5) se expresan las cantidades y relaciones entre las 4 (cuatro) Categorías, los 15 (quince) Indicadores y las 91 (noventa y uno) Variables del ICIGAJ.

A continuación se detalla una guía en la que son definidas las Dimensiones y las Variables del ICIGAJ, con las pautas que se utilizarán para hacer el examen de cada sitio Web de la forma más objetiva posible.

Junto a cada variable se presentan los valores posibles de acuerdo al tipo de clasificación asignado (Figura IV-2). **En la argumentación de la manera en que se calculan los puntajes posibles para cada variable, solo se tienen en cuenta los valores positivos (0.33;0.50;0.66 y 1), considerando que en todos los casos donde no exista información publicada, relacionada a la variable, la calificación siempre será 0 (cero).** Un caso excepcional es la Justicia de la Ciudad de Buenos Aires, donde debido a que dependía de la Justicia Federal, y que en los últimos años se fue produciendo el traspaso de los distintos Fueros, hoy nos encontramos con dos portales de igual importancia, por lo cual, el puntaje final será obtenido calculando el promedio de las variables de ambos.

CATEGORÍAS	INDICADORES	CANTIDAD DE VARIABLES
A: Transparencia Activa y Acceso a la Información. (4 Indicadores y 29 Variables)	A.1: Publicación de la Información Institucional	12 (doce)
	A.2: Difusión de Estadísticas	5 (cinco)
	A.3: Publicidad de datos jurisdiccionales	8 (ocho)
	A.4: Acceso a la Información Pública	4 (cuatro)
B. Promoción de la participación ciudadana en la Gestión Estatal. (3 Indicadores y 17 Variables)	B.1: Interacción con la ciudadanía.	7 (siete)
	B.2: Protección de los derechos de los ciudadanos	5 (cinco)
	B.3: Acceso a la Justicia	5 (cinco)
C. Control y Rendición de Cuentas. (4 Indicadores y 21 Variables)	C.1: Información presupuestaria.	5 (cinco)
	C.2: Información sobre compras	5 (cinco)
	C.3: Código de Ética y Planes anticorrupción.	4 (cuatro)
	C.4: Selección y desempeño de Magistrados.	7 (siete)
D. Capacidades Institucionales para una Gestión Abierta (4 Indicadores y 24 Variables)	D.1: Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	10 (diez)
	D.2: Manejo del personal.	6 (seis)
	D.3: Capacitación y Formación	5 (cinco)
	D.4: Articulación y Colaboración	3 (tres)

Tabla IV-5: Categorías, Indicadores y Variables

#### **4.3.1. Listado de las Variables.**

##### **+ Categoría A: Transparencia Activa y Acceso a la Información.**

Se analizará la publicación sobre información institucional, estadísticas, datos jurisdiccionales y acceso a la información.

##### **✓ *Indicador A.1: Publicación de la Información Institucional.***

En primer lugar se evaluará si existe un portal de GA, luego, la publicación proactiva de información normativa, orgánica, trámites y guía judicial. Este indicador mide si las leyes básicas y la información sobre derecho son públicamente disponibles y presentadas en un lenguaje claro y accesibles al público. También si entre la información publicada se encuentra un Mapa judicial y las metas de gobierno.

##### **Variable A.1.1: ¿Existe un portal o una sección visible para Gobierno Abierto?**

Clasificación Tipo 3.

Esta variable establece la base para el resto del análisis. Aquí se determina si existe o no un portal central de GA, o por lo menos una sección dedicada. Se dará todo el puntaje en esta variable si existe un portal dedicado que concentre la información sobre Justicia Abierta. Si la información sobre GA se encuentra en una sección determinada del portal existiendo un vínculo de apertura o transparencia visible desde la página de inicio, la clasificación será 0.5.

##### **Variable A.1.2: ¿Se publica información sobre la Estructura Orgánica del Poder Judicial (Organigrama, Autoridades)?**

Clasificación Tipo 3.

La información será completa si se describe la forma en que se organiza el Poder Judicial en general y sus organismos en particular, a través de un organigrama analítico acerca de sus principales componentes. También deberán figurar las principales autoridades judiciales y administrativas, preferentemente en un listado que contenga los nombres y cargos. Si se publica todo en forma visible y ordenada, el puntaje será 1. Si falta alguno de estos datos, o si se encuentran en una ubicación de difícil acceso, el puntaje será 0.5.

##### **Variable A.1.3: ¿Se publica información sobre la Ley orgánica, reglamentos internos, circulares y/o documentos institucionales oficiales?**

Clasificación Tipo 3.

Se cumplirá si es posible acceder a través de la página a los principales documentos oficiales como discursos públicos de las autoridades, rendición de cuentas, informes de gestión, etc. Será importante que se publiquen las formas de reglamentación que afecten al personal, funcionarios y usuarios en general. Si se publica todo lo anterior, el puntaje será 1. Si se publican solo algunos ítems, el puntaje será 0.5.

##### **Variable A.1.4: ¿Se publican las leyes básicas de la provincia y los Códigos procesales?**

Clasificación Tipo 3.

Si se publican en forma completa el puntaje será 1. Si alguno de los Códigos o Leyes no se publica, la información será incompleta y el puntaje será 0.5.

##### **Variable A.1.5: ¿Se publica información sobre planificación estratégica, misiones u objetivos de gobierno?**

Clasificación Tipo 3.

Se refiere a la publicación de documentos con la estrategia política de la justicia para los próximos años, por ejemplo el discurso de apertura del año judicial o las misiones de las reparticiones.

Si se publica el puntaje será 1, si la información es incompleta o inaccesible será de 0.5.

**Variable A.1.6:** ¿Existe una Guía Judicial con datos de los Juzgados y Centros de Atención (Teléfono, Dirección y Correo Electrónico)?

Clasificación Tipo 4.

Esta pauta es cumplida si el sitio Web contiene una sección de directorio telefónico o contactos. Lo importante es que se encuentren los números de las principales dependencias del Poder Judicial junto a la dirección y correo, en este caso el puntaje será 1. Si falta un dato, el puntaje será 0.66. Si faltan dos datos o si se señala un teléfono de mesa central que derive a las distintas dependencias, el puntaje será 0.33.

**Variable A.1.7:** ¿Se publica un Mapa Judicial geográfico con la ubicación de los Juzgados en las distintas localidades y datos de referencia?

Clasificación Tipo 3.

Si se publica el mapa judicial de manera llamativa con un vínculo a cada región o dependencia, esta pauta se cumplirá sustancialmente y el puntaje será 1. Si se publica sólo el mapa o insuficientes datos, la información será limitada y el puntaje será 0.50.

**Variable A.1.8:** ¿Es accesible la información sobre normas relativas al funcionamiento, procedimientos administrativos y las funciones de las oficinas y juzgados?

Clasificación Tipo 3.

Entre las normas de funcionamiento se considerarán por ejemplo los modelos de escritos. Si la información es completa el puntaje será 1. Si se publican por lo menos alguna de las características mencionadas, el puntaje será 0.50.

**Variable A.1.9:** ¿Se publican los Correos electrónicos de los Funcionarios?

Clasificación Tipo 2.

Para una calificación óptima se deberá publicar el listado oficial de los correos electrónicos de los funcionarios. Si bien es riesgoso publicar los emails de los Jueces, el hacerlo significa una auténtica voluntad de apertura.

**Variable A.1.10:** ¿Existe información accesible acerca de los Turnos Judiciales, las Ferias y los Conjueces?

Clasificación Tipo 4.

Si existe información completa el puntaje será 1. Si de los tres ítems se publican por lo menos dos, el puntaje será 0.66. Si se publica uno, será 0.33.

**Variable A.1.11:** ¿El sitio Web contiene información actualizada sobre los recursos de infraestructura edilicios y tecnológicos.

Clasificación Tipo 3.

Este indicador tiene por objeto analizar la existencia de información en el sitio Web institucional acerca de los recursos de infraestructura con que cuenta el Poder Judicial. Si se cumple esta pauta con la información detallada y actualizada, el puntaje será 1. Si la información se publica en forma incompleta, el puntaje será 0.5.

**Variable A.1.12:** ¿Hay información actualizada sobre los Síndicos, Peritos y Martilleros?

Clasificación Tipo 4.

Si hay información completa, el puntaje será 1. Si hay por lo menos dos, será 0.66. Por uno sola será 0.33. Si la información está desactualizada, no será válida.

#### ✓ **Indicador A.2: Difusión de Estadísticas.**

Se mide el acceso a través de Internet a estadísticas sobre causas ingresadas, resueltas y pendientes. Se busca información total a nivel provincial y también desagregada por materia, jerarquía y jurisdicción territorial. Se examinará la publicación de indicadores de información estadística relacionada a la gestión de los tribunales. Se contemplará que los

datos se expresen de manera estándar y en forma organizada, en un formato que facilite su comprensión y reutilización.

Se analiza la publicación de información (o en su defecto un anuario que las contenga) sobre lo siguiente: Estadísticas generales del portal, grado de actualización, disponibilidad en forma accesible, e información complementaria para que los datos publicados sean comprensibles.

**Variable A.2.1:** ¿Se publican estadísticas en el sitio oficial en forma accesible y actualizada?

Clasificación Tipo 3.

Este indicador busca analizar si el sitio Web institucional contiene estadísticas publicadas de forma visible y actualizada al menos al último año concluido, en este caso el puntaje será 1. Si se publican estadísticas desactualizadas o desordenadas, el puntaje será 0.5. Para cumplir con esta pauta deben existir estadísticas correspondientes al PJ en general, es decir, no es necesario que esté desagregada sino que basta que conste que dichas cifras corresponden a la institución y no a un tribunal en particular.

**Variable A.2.2:** ¿Las estadísticas contienen información sobre diversos temas (actividad jurisdiccional, presupuesto, recursos humanos, mediación, etc) en forma completa?

Clasificación Tipo 3.

Busca analizar si el sitio Web institucional contiene estadísticas publicadas y actualizadas al menos al último año concluido, respecto a los diversos temas (causas, personal, gastos, etc). La información debe estar desagregada por tema. Si se publican de varios temas, el puntaje será 1. Si la información no es completa o no está actualizada, el puntaje será 0.5.

**Variable A.2.3:** ¿Las estadísticas abarcan las causas ingresadas, resueltas y pendientes, desagregadas por jurisdicción y fuero?

Clasificación Tipo 4.

Esta variable busca analizar si el sitio Web institucional contiene estadísticas publicadas, respecto a la cantidad de causas ingresadas, resueltas o terminadas, y las pendientes según el caso. Si se publican en forma completa, visible y actualizada, el puntaje será 1. Si se cumplen las dos características (por fuero, por jurisdicción) el puntaje será 0.66. Si se cumple sólo una, será 0.33.

**Variable A.2.4:** ¿La frecuencia de la publicación de estadísticas muestra la variación a través de los años.?

Clasificación Tipo 3.

Este indicador busca evaluar la regularidad con que las provincias publican las estadísticas. Para ello, se consulta sobre la existencia de estadísticas de los últimos años, publicadas en secciones o en anuarios. Si se publican, el puntaje será 1. Si se publican menos de 5 años o no están actualizadas, el puntaje será 0.5.

**Variable A.2.5:** ¿Se encuentran publicadas las aclaraciones o información complementaria para que los datos sean comprensibles y reutilizables?

Clasificación Tipo 3.

Las estadísticas deben explicarse y presentarse en un formato que no deje lugar a dudas y que sea reutilizable por la ciudadanía, en este caso el puntaje será 1. Si esta información no está clara o accesible, el puntaje será 0.5.

✓ **Indicador A.3: Publicidad de datos jurisdiccionales.**

Examina la publicación y accesibilidad de las decisiones judiciales, acordadas y resoluciones que emanan de los órganos superiores e impactan sobre todas las instancias y

los procesos judiciales. Esta categoría buscar analizar el nivel de acceso a través de internet al contenido de los fallos o sentencias oficiales emitidas por los PJ.

Se analiza la publicación de información en lenguaje coloquial sobre: Acuerdos del Tribunal publicados en tiempo y forma, accesibilidad, sentencias de todas las instancias judiciales (Cámaras y Resoluciones internas), casos de relevancia pública que están en curso, llamado y desarrollo de audiencias públicas, información relativa a los juicios orales y públicos.

**Variable A.3.1:** ¿Los Acuerdos de la Corte Suprema (Tribunales superiores) son publicados en tiempo y forma?

Clasificación Tipo 3.

Esta pauta se cumplirá si en el sitio Web se publican los fallos emitidos por el máximo Tribunal en conocimiento de las causas sometidas a su competencia. Si los acuerdos están ordenados y actualizados por lo menos al último mes concluido, el puntaje será 1. Si se publican pero no cumple alguna de estas condiciones, el puntaje será 0.5.

**Variable A.3.2:** ¿Es accesible la información de Acuerdos del Máximo Tribunal de acuerdo al método de búsqueda que se ofrece?

Clasificación Tipo 3.

Tiene por objeto medir si el sitio Web contiene un buscador de Acuerdos, que permita acceder a dicha información por categorías, sin necesariamente tener que ingresar mediante un sistema de tramitación de causas o tener que navegar por los múltiples hipervínculos del sitio. En este sentido, se analizará la existencia del buscador, pero también si permite acceder a distintos fallos de acuerdo a diversas categorías que se consideran relevantes (materia, norma aplicable, jurisdicción, año, palabras clave, etc.). Si cumple estas características, el puntaje será 1. Si la búsqueda no permite definir categorías o las opciones son incompletas, el puntaje será 0.5.

**Variable A.3.3:** ¿Se publican en forma actualizada las sentencias de todas las instancias judiciales (Corte, Cámara y 1ª Instancia)?

Clasificación Tipo 4.

Se refiere a los fallos en todas las instancias. Se analizará si la búsqueda es pública, es decir que cualquier persona puede utilizarlo para buscar jurisprudencia, sin necesidad de registrarse o identificarse previamente. Si bien se reconocen las debidas reservas de protección de datos personales, aquí se prioriza la transparencia por lo que esta pauta se cumplirá totalmente si es posible acceder a fallos publicados sin ningún tipo de restricción. Las sentencias deberán estar actualizadas al último mes concluido. Si se cumplen todas estas características el puntaje será 1. Si se publican todas las instancias pero alguna requiere registración, el puntaje será 0.66. Si alguna instancia no se publica o están desactualizadas, el puntaje será 0.33.

**Variable A.3.4:** ¿Es posible acceder a los fallos de 1ra y 2da Instancia según el Fuero?

Clasificación Tipo 3.

Mide si es posible acceder a las sentencias de diferentes asuntos, y si estas al ser publicadas, se diferencian según el tipo de materia de que se trate, por ejemplo si es de materia civil, penal, laboral, familia, menores, etc. El puntaje completo lo tendrá si las consultas son por fuero y universales, si hay restricciones el puntaje será 0.5.

**Variable A.3.5:** ¿Es posible acceder a los fallos o sentencias desagregados por Circunscripción?

Clasificación Tipo 3.

Se cumple si son publicados los fallos de tribunales de todas las circunscripciones territoriales de la provincia. El puntaje completo lo tendrá si el acceso es completo y universal, si es incompleto el puntaje será 0.5.

**Variable A.3.6:** ¿Se publicitan las Audiencias Orales por jurisdicción para que asista la ciudadanía?

Clasificación Tipo 3.

Esta variable analiza la posibilidad de acceder a través de internet a la programación de salas, audiencias, juicios orales, así como toda otra actividad jurisdiccional que se haga en audiencia. Es necesario que sea público y de acceso universal, es decir, debe ser posible acceder a un calendario general de las causas que se tramitarán según la categoría y el territorio. Las audiencias públicas son una muestra de justicia abierta, por lo cual las provincias que no las tengan recibirán una merma en el puntaje. Si se publican en forma visible, ordenada y actualizada, el puntaje será 1. Si se publican en forma incompleta, el puntaje será 0.5.

**Variable A.3.7:** ¿Existe Información sobre los casos de relevancia pública que están en curso?

Clasificación Tipo 3.

Se analiza si los casos judiciales que están en la opinión pública o que el órgano judicial considera importantes se publican en forma visible y actualizada. Si este es el caso, el puntaje será 1. Si están en forma poca visible o desactualizada, el puntaje será 0.5.

**Variable A.3.8:** ¿Se publica la Jurisprudencia destacada (a través de una Sección visible o de la emisión de Boletines)?

Clasificación Tipo 3.

Se analiza si existe un compilado de Jurisprudencia destacada. Si hay una sección definida o boletines periódicos, el puntaje será 1. Si la información no está accesible fácilmente o está incompleta, el puntaje será 0.5.

✓ **Indicador A.4: Derecho de Acceso a la Información Pública.**

Mide si se informa a la gente de su derecho a la información. Se contempla si existen canales institucionales de pedidos de acceso a la información y si se publican las respuestas a los mismos. Esta subdimensión mide si los requerimientos de información pública son otorgados, en tiempo y forma, si es pertinente y completa, y si son sin costo.

Se analiza la publicación sobre la existencia de algún órgano para garantizar el derecho de acceso a la información pública con un procedimiento online para acceder, mecanismos para contestar de manera eficiente y si el solicitante debe acreditar interés legítimo o puede ser una solicitud anónima.

**Variable A.4.1:** ¿Existe algún tipo de publicación sobre el derecho de acceso a la información pública?

Clasificación Tipo 3.

Si se publica en forma visible algún tipo de información sobre este derecho (la existencia de un órgano interno que lo garantice o la normativa vigente) el puntaje será 1. Si la información sobre este derecho no está muy clara o está poco accesible, el puntaje será 0.5.

**Variable A.4.2:** ¿Existe algún mecanismo online que conteste de manera eficiente los “pedidos de información”?

Clasificación Tipo 2.

Si existe el puntaje será 1.

**Variable A.4.3:** ¿La información general orientada al lector (derechos de las personas, trámites, jurisprudencia) está accesible y en un lenguaje coloquial?

Clasificación Tipo 3.

Si se publica en forma visible en una sección determinada y la información se ofrece sin abusar de términos estrictamente jurídicos, es decir con terminología que no solo

se entienda por los abogados, sino también por la ciudadanía, el puntaje será 1. Si la información orientada al lector está desordenada o confusa, el puntaje será 0.5.

**Variable A.4.4:** ¿Se publican periódicamente novedades o partes de prensa en la Web?

Clasificación Tipo 4.

Se deberán publicar los concursos, nombramientos, convenios, inauguraciones, y será importante también la publicación sobre sentencias. Es importante que estas novedades sean visibles, actualizadas, posean un buscador y estén ordenadas por fecha o por categoría, para que resulten accesibles. Si este es el caso, el puntaje será 1. Si están por orden cronológico, sin posibilidades de buscar por categoría o fecha, el puntaje será 0.66. Si las novedades están desordenadas, poco accesibles y desactualizadas (más de un mes), el puntaje será 0.33.

### ✚ **Categoría B: Promoción de la Participación Ciudadana en la Gestión Estatal**

Se evaluará si se ofrecen herramientas o instrumentos para fomentar la participación de la sociedad en la gestión judicial. Los procesos de participación ciudadana en el Poder Judicial permiten que la sociedad se involucre en la toma de decisiones y asuma su cuota de responsabilidad en el funcionamiento del sistema.

#### ✓ **Indicador B.1: Interacción con la ciudadanía**

Investiga si existen medios de interacción simples entre los ciudadanos y los poderes judiciales, como por ejemplo servicios online que garanticen un servicio de justicia de calidad. El objetivo de este indicador es medir la respuesta de una institución al contacto con los ciudadanos que acuden a su sitio web en búsqueda de información. Se examina la publicación de canales de comunicación, instancias de participación ciudadana (como las audiencias públicas) y si los administradores proveen suficiente información acerca de decisiones que afectan a la comunidad.

**Variable B.1.1:** ¿Se publican en forma visible Teléfonos (0800) que atiendan problemas o sugerencias?

Clasificación Tipo 3.

En este caso se evaluará la publicación llamativa de un 0800 para atención de consultas. Para obtener el máximo puntaje, ante una llamada de prueba, el servicio debe ser óptimo. Si el 0800 no está muy visible o no atienden en forma óptima, solo se asignará el puntaje medio.

**Variable B.1.2:** ¿Existe y funciona un Formulario de Contacto, teléfono o correo de consulta?

Clasificación Tipo 3.

Para evaluar este indicador, se parte del supuesto de que los sitios web evaluados cuentan con al menos un email o formulario para recibir consultas de los usuarios y se envía una consulta. Si existe una sección de “contacto” con un formulario completo, el puntaje será 1. Si solo se publica un teléfono o un correo electrónico, el puntaje será 0.5.

**Variable B.1.3:** ¿Ante una consulta de contacto, se responde en tiempo y forma a los ciudadanos? Clasificación Tipo 3.

Para su evaluación se harán dos consultas, una a través del Correo o Formulario de Contacto, y la otra por Teléfono, evaluando la calidad de la respuesta dentro de la semana de la consulta. Si se contesta en ambos casos en tiempo y forma el puntaje será 1, si en alguna de las opciones no se contesta en forma clara o a destiempo, el puntaje será 0.5.

**Variable B.1.4:** ¿Hay Información sobre trámites (requisitos, costo, horario, formularios) con procedimientos online para la ciudadanía? Clasificación Tipo 4.

Por ej. Información detallada acerca del Proceso de Certificaciones y Principales servicios ofrecidos. Si se incluye algún tipo de trámite online para el ciudadano el puntaje será 1. Si se publica solo información completa y Formularios para descarga, el puntaje será 0.66. Si la información es poco precisa o dispersa el puntaje será 0.33.

**Variable B.1.5:** ¿Existen canales institucionales de participación de la ciudadanía como Foros, Encuestas o Buzón de reclamos y propuestas?

Clasificación Tipo 3.

Si es posible la participación directa de la ciudadanía a través de alguna sección en el sitio web como foro, encuesta o buzón de reclamos y propuestas, el puntaje será 1. Si la ciudadanía solo puede participar en forma limitada o indirecta, el puntaje será 0.5.

**Variable B.1.6:** ¿Se publican organizadamente los principales servicios dedicados para Abogados y Ciudadanos, con secciones dedicadas?

Clasificación Tipo 3.

Si existe una sección visible para Abogados (por ejemplo modelos de escritos, tasas judiciales) y otra para Ciudadanos (centros de atención), el puntaje será 1. En caso que este apartado sea sólo para alguno de los dos, o que figuren pero en forma desordenada o poco visible, el puntaje será 0.5.

**Variable B.1.7:** ¿Tiene buena combinación con las Redes sociales (Facebook, Twitter) o Youtube?

Clasificación Tipo 3.

Si se publica visiblemente el vínculo a alguna red social que brinde información y esté debidamente actualizada, el puntaje será 1. Si el vínculo es poco visible o la red social tiene escasos anuncios, dando la imagen de que no se actualiza, el puntaje será 0.5.

✓ **Indicador B.2: Protección de los derechos del ciudadano.**

Se analizará la publicación de información que proteja los derechos del ciudadano como: Compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso) y existencia de una ventanilla virtual Única.

**Variable B.2.1:** ¿Se publican los compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso)?

Clasificación Tipo 2.

Si se publican el puntaje será 1.

**Variable B.2.2:** ¿Los servicios y la información ofrecidas en el portal son abiertas a todo el público?

Clasificación Tipo 3.

Si son universales es decir para toda la población, el puntaje será 1. En casos que se maneje información reservada, puede requerirse registración, pero esta deberá ser universal y gratuita. Para lograr un puntaje de 0.5, debe haber una cantidad máxima de una consulta en todo el portal, con información solo para algunos.

**Variable B.2.3:** ¿Se publica información sobre la inclusión de personas con discapacidad o algún tipo de facilidades de acceso al portal?

Clasificación Tipo 3.

Se miden las pautas de accesibilidad, que hacen referencia a su capacidad de presentar diversos contenidos a personas con algún tipo de discapacidad. Si la información es visible, el puntaje será 1. Si se publica en forma poco accesible, el puntaje será 0.5.

**Variable B.2.4:** ¿Se publican las Tasas Judiciales o valor JUS actualizado y en forma visible. Clasificación Tipo 3.

En las distintas profesiones o trabajos, existen parámetros para calcular los costos de los servicios profesionales. Estas guías, no son todas iguales. Los abogados tienen distintas guías según sea la provincia donde residen. En algunas provincias esa guía se llama JUS y se toma a partir de las referencias de los sueldos de los miembros de la corte.

Si se publica en forma visible el puntaje será 1. Si se publica en forma poco accesible por ejemplo, en una sección de novedades que fácilmente son reemplazadas de la página principal por otras noticias, el puntaje será 0.5.

**Variable B.2.5:** ¿Se publican iniciativas acerca de Calidad en el servicio?

Clasificación tipo 2.

La calidad es promovida por la Cumbre Judicial Iberoamericana a través del Decálogo Iberoamericano de la Justicia de calidad y por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, de ahí su importancia. Si existe información sobre compromisos con la Calidad como convenios u oficinas dedicadas el puntaje será 1.

✓ **Indicador B.3: Acceso a la Justicia.**

Se analizará la publicación de información sobre: Existencia de iniciativas a favor de mediación entre las partes, Mecanismo de publicidad del sistema de mediación y Existencia de un programa de Facilitadores Judiciales.

**Variable B.3.1:** ¿Se publican iniciativas a favor del Acceso a la Justicia (mediación, difusión de derechos, asistencia jurídica, etc).?

Clasificación Tipo 3.

Si se publica en forma completa y visible, el puntaje será 1. Si se publica en forma poco accesible o incompleta, el puntaje será 0.5.

**Variable B.3.2:** ¿Se publica el sistema de mediación con sus Normas y Reglamentos?

Clasificación Tipo 3.

Si se publica en forma completa, el puntaje será 1. En forma incompleta, el puntaje será 0.5.

**Variable B.3.3:** ¿Existe y se publica un programa de Facilitadores Judiciales, Violencia Familiar o similar? Clasificación Tipo 3.

Si se publica una Oficina de atención a las víctimas o de facilitación judicial, que garantice un efectivo acceso al servicio de justicia, el puntaje será 1. Si la información está poco visible o incompleta, el puntaje será 0.5.

**Variable B.3.4:** ¿Se publica información sobre la protección de los Derechos Humanos de los ciudadanos (Adopción, Protección de Testigos)?

Clasificación Tipo 3.

Se valorará el respeto y la defensa de los Derechos Humanos, a través de la publicación de acciones que protejan especialmente a los derechos de las víctimas de delitos y a los testigos. Si se publica, el puntaje será 1. Si la información está poco visible o incompleta, el puntaje será 0.5.

**Variable B.3.5:** ¿Los títulos y temas son adecuados, claros y descriptivos?

Clasificación Tipo 4.

Analiza con el criterio del autor si los contenidos son válidos y consistentes. Por *adecuado* se considera que cada artículo sea relevante en la sección correspondiente; por *claro* se entiende que sean significativos para el nivel y las características de los destinatarios (en particular gente con escasa educación) y por *descriptivos*, que contemplen el uso apropiado del lenguaje y de la comunicación escrita para facilitar la lectura. Si se cumple en su totalidad, el puntaje será 1. Si se cumplen por lo menos

2 condiciones, el puntaje será 0.66. Si se cumple sólo una condición, el puntaje será 0.33.

#### **✚ Categoría C: Control y Rendición de Cuentas.**

En esta dimensión se evaluará la publicación de información presupuestaria, sobre compras y licitaciones, planes anticorrupción y desempeño de magistrados.

##### **✓ Indicador C.1: Información Presupuestaria.**

Dentro de los sistemas de control, se investigará si se publicitan los mecanismos de control interno, externo y de ejecución presupuestaria. Se analizará la publicación de información sobre existencia de dependencia para Auditorías internas, presupuesto actual y los anteriores, control de la ejecución presupuestaria, acceso a los contratos, provisión de información al ciudadano sobre los gastos de gobierno, remuneraciones de empleados y jueces, informes anuales de gestión, instrumentos para la evaluación del desempeño.

**Variable C.1.1:** ¿Se publica información sobre mecanismos de control interno y/o externo?

Clasificación Tipo 2.

Se refiere al control o auditorías generales de recursos humanos, gastos, compras y de gestión. Si se publica el puntaje será 1.

**Variable C.1.2:** ¿Se publican las cifras detalladas del presupuesto asignado actual?

Clasificación Tipo 3.

Este indicador busca constatar que el sitio Web contenga información respecto al presupuesto asignado del año en curso y que este se encuentre desagregado en ingresos y gastos, en cuyo caso el puntaje será 1. Si la información es incompleta o desactualizada, se obtendrá 0.5.

**Variable C.1.3:** ¿Se publica en el sitio oficial información referida a la ejecución del presupuesto, proveyendo datos sobre los gastos de gobierno?

Clasificación Tipo 3.

Se busca constatar que el portal contenga información respecto al presupuesto asignado y ejecutado por rubro, en este caso el puntaje será 1. Si la información es incompleta o poco visible, el puntaje será 0.5.

**Variable C.1.4:** ¿Se publica información sobre los presupuestos asignados en los años anteriores?

Clasificación Tipo 2.

Se busca medir si existen en el portal, datos desglosados por rubro sobre los presupuestos de los años concluidos. Si se publican el puntaje será 1.

**Variable C.1.5:** ¿La información presupuestaria está clasificada y detallada visiblemente por programas y rubros?

Clasificación Tipo 3.

Si el presupuesto se encuentra desagregado en rubros (gastos de personal, bienes de consumo, equipos informáticos, edificios y mobiliarios) el puntaje será 1. Si la información es incompleta o desactualizada, el puntaje será 0.5

##### **✓ Indicador C.2: Información sobre Compras.**

Analiza la publicación de información sobre llamados a licitaciones y contrataciones que realiza el Poder Judicial y el estado en que se encuentran. Se refiere a todas las compras que se realizan de forma directa, u otro medio legal para la adquisición de bienes y servicios para el Poder Judicial.

Se analizará la publicación de información sobre: planificación y ejecución anual de compras, apertura al público de todas las etapas del proceso de compras, pliegos de las

licitaciones y concursos de precios; resultados e impugnaciones. Se evaluará también, la publicación de un Manual de procedimientos para las compras públicas.

**Variable C.2.1:** ¿Existe y se publica información sobre compras, como los procedimientos y los requisitos de los proveedores?

Clasificación Tipo 2.

Se evaluará la publicación de toda información necesaria para que cualquier proveedor pueda calificar en la compra de pliegos y elevación de propuestas. Si se publica el puntaje será 1.

**Variable C.2.2:** ¿Se publican los pliegos de las Licitaciones y los Concursos de precios en tiempo y forma?

Clasificación Tipo 3.

Se deben publicar los pliegos técnicos, montos ofrecidos bien detallados y criterios de evaluación de las propuestas. Si la publicación es completa el puntaje será 1. Si es incompleta o desactualizada, será 0,5.

**Variable C.2.3:** ¿Se publican en forma ordenada las compras anteriores?

Clasificación Tipo 3.

En caso afirmativo el puntaje será 1. Si la publicación es desordenada o con faltantes, el puntaje será 0.5.

**Variable C.2.4:** ¿Se publica el texto de la resolución de adjudicación y/o la orden de provisión, y las impugnaciones si hubiera?

Clasificación Tipo 3.

Debe contener la información relativa a procesos terminados, debiendo contener estos últimos una descripción del servicio contratado y montos contratados. En caso que hubiera impugnaciones, éstas deberán ser publicadas. Si todo se publica el puntaje será 1. Si la publicación es parcial e incompleta, el puntaje será 0.5.

**Variable C.2.5:** ¿Se publica información acerca de Remates o Subastas electrónicas?

Clasificación Tipo 3.

Es importante la publicación de los Remates detallados, recibiendo puntaje ideal si las subastas son electrónicas. Si se publican solo los remates en forma estática el puntaje será 0.5.

✓ **Indicador C.3: Código de Ética y planes anticorrupción.**

Se concentra en la publicación de normas éticas. Los códigos de ética deben ser conocidos y adoptados por todos los empleados, y deben estar disponibles en la página web oficial del Poder Judicial correspondiente para que también los conozcan los ciudadanos. En este indicador, se analiza la publicación de información sobre: código de ética aprobado, contemplación de perfiles de juez, existencia de sanciones efectivas ante el incumplimiento de estas disposiciones y planes anticorrupción.

**Variable C.3.1:** ¿Existe y se publica un código de ética informando como se aplica a Magistrados y empleados?

Clasificación Tipo 3.

Si la información es completa el puntaje será 1. Si no está bien explicado o no es accesible, el puntaje será 0.5.

**Variable C.3.2:** ¿Se publica el cumplimiento de las disposiciones de este código?

Clasificación Tipo 2.

En caso que se publique el puntaje será 1.

**Variable C.3.3:** ¿Se publica alguna política o medida Anticorrupción?

Clasificación Tipo 3.

Puede ser información general o concreta que tenga que ver con el trabajo que desde los tribunales superiores se realiza para combatir la corrupción. Si el sentido es combatir la corrupción el puntaje será 1, si la relación es indirecta, será 0.5.

**Variable C.3.4:** ¿Se publica alguna información referida a las remuneraciones del personal?

Clasificación Tipo 3.

El puntaje será 1 si el sitio web contiene información actualizada, al menos al último año concluido, relativa a los salarios y remuneraciones tanto de los jueces como del personal administrativo. Si mínimamente se publican las categorías presupuestarias del personal, o información desactualizada, el puntaje será 0.5.

✓ **Indicador C.4: Selección, Desempeño y Rendición de Cuentas de Magistrados.**

Analiza los concursos y nombramientos de magistrados, las vacantes, los procesos de enjuiciamiento (jury) completos. También se analizará la publicación de información sobre el desempeño y las declaraciones juradas de los magistrados. La selección de Magistrados por lo general es organizada por el Consejo de la Magistratura, por lo tanto se evaluará en dichos casos la información contenida en los portales correspondientes, más allá de si se encuentra en el propio Sitio del Poder Judicial o en uno independiente.

**Variable C.4.1:** ¿Se publica una metodología transparente de concursos para Magistrados?

Clasificación Tipo 3.

Se mide la información de los llamados a concursos públicos, tanto para vigentes como para terminados. En muchos casos esta tarea la realiza el Consejo de la Magistratura, por lo tanto deberá existir por lo menos un vínculo visible al sitio correspondiente. Si se anuncian detalladamente los concursos para Magistrados, el puntaje será 1. Si la publicación no es clara o está desactualizada, el puntaje será 0.5.

**Variable C.4.2:** ¿Se publica el desarrollo de los concursos por etapas, desde la convocatoria al nombramiento?

Clasificación Tipo 3.

Los concursos consisten en convocatoria, distintos exámenes, nombramientos y posibles impugnaciones. Si los concursos los toma el Consejo de la Magistratura, será válido evaluar la sección correspondiente de su sitio web. Si se publican todas las etapas, el puntaje será 1. Si se publican en forma poco organizada o incompleta, el puntaje será 0.5.

**Variable C.4.3:** ¿Se publican los procesos por mal desempeño de los magistrados (Jurys)?

Clasificación Tipo 2.

Este indicador busca medir el acceso a través de Internet al contenido de sanciones disciplinarias o de otra índole, aplicadas a jueces o funcionarios de juzgados. Si existe información acerca de los Jurys, el puntaje será 1.

**Variable C.4.4:** ¿Se publica algún tipo de evaluación de desempeño de los Magistrados?

Clasificación Tipo 2.

Esta variable busca medir si se hacen públicos los resultados de las evaluaciones de desempeño de los juzgados, en general, o de los jueces, en particular, de manera de hacer posible el conocimiento a la ciudadanía sobre la eficacia y eficiencia de cada uno de ellos. Si se publica en forma completa, el puntaje será 1.

**Variable C.4.5:** ¿Se publica información curricular sobre las máximas autoridades?

Clasificación Tipo 3.

Esta categoría tiene por objeto medir la existencia de información curricular respecto a las máximas autoridades del Poder Judicial. La información deberá referir a formación académica, experiencia laboral, y cualquier otro antecedente personal. Para obtener el puntaje ideal (1) se deberán publicar mínimamente los CV de los miembros de la Corte Suprema o Tribunal Superior, si se publica solo de algunos, se obtendrá 0.5.

**Variable C.4.6:** ¿Se publican informes anuales de gestión (Memorias) conteniendo información del desempeño de los juzgados y del Poder Judicial en general?

Clasificación Tipo 3.

Si se publican en forma actualizada (a por lo menos el último año) y completa las memorias en un lugar visible, el puntaje será 1. Si se publican pero no cumplen alguna de estas condiciones, el puntaje será 0.5.

**Variable C.4.7:** ¿Se publican los patrimonios o las declaraciones juradas de los magistrados? Tipo 3.

Este indicador mide la existencia de información relativa a la declaración de patrimonio de las máximas autoridades del Poder Judicial, incluyendo activos y bienes. En caso que se publiquen el puntaje será 1. Se valorará asimismo cualquier información relacionada a las declaraciones juradas en el portal, en cuyo caso se asignará un puntaje de 0.5.

#### ✚ **Categoría D: Capacidades Institucionales para una Gestión Abierta.**

Dentro de las capacidades institucionales se evaluarán las TICs, los Recursos Humanos, la Capacitación y la Colaboración.

##### ✓ **Indicador D.1: Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA**

El objetivo de este indicador es evaluar un conjunto de buenas prácticas tecnológicas que deberían estar presentes en los portales, y que contribuyen al mejoramiento en el acceso a la información y servicios que se ofrecen. La evaluación es de carácter técnico y su alcance es general respecto a todo el sitio. Los motores tratan de ofrecer la mejor experiencia de búsqueda posible y un sitio lento y pesado no lo es, produciendo una tasa de abandono en la navegación web. Para medir la velocidad de carga de las páginas web se evaluarán a través de dos herramientas: Pingdom y Page Speed Insight.

**Variable D.1.1:** ¿Se publica el Mapa de la estructura del Sitio Web?

Clasificación: (Si=1, No=0)

Los mapas de sitio pueden mejorar el posicionamiento en buscadores, asegurándose que todas sus páginas puedan ser encontradas. También son una ayuda a la navegación, porque ofrecen una vista general de todo el contenido de un sitio de un simple vistazo.

**Variable D.1.2:** ¿El Formato de los documentos publicados en el Sitio Web es abierto y uniforme?

Clasificación Tipo 3.

Si son reutilizables (formato CSV) el puntaje será completo. Si los documentos se pueden ver en forma estandarizada por ejemplo en formato PDF, el puntaje será 0.50.

**Variable D.1.3:** ¿La usabilidad del sitio es sencilla, de fácil acceso y con buena navegabilidad ?

Clasificación Tipo 4.

Los sitios Web son sometidos a una verificación de pautas y estándares de usabilidad, esto es, qué tan fácil resulta utilizar el sitio web. Es importante poder encontrar la información en forma sencilla, desde la página principal. Los vínculos a secciones deben estar a un solo clic, y la navegabilidad debe contener un botón ir arriba y permitir dirigirse a la página de inicio en cualquier momento. Si todo se

cumple, el puntaje será 1. Si se cumplen dos de las características, será 0.66. Si se cumple una sola, 0.33.

**Variable D.1.4:** ¿La legibilidad responde a una buena tipografía e ilustraciones (Diseño gráfico uniforme)?

Clasificación Tipo 4.

Se analiza si la legibilidad responde a una buena combinación de colores, tamaños y tipos de letras, fondos e ilustraciones, que permita leer en la pantalla y navegar de una manera adecuada, atractiva y con facilidad. También se analizará la uniformidad en el diseño gráfico y la coherencia en los estilos. Si se cumplen todas estas características el puntaje será 1. Si por lo menos existen 5 de estas características, el puntaje será 0.66. Si se cumplen por lo menos 3 de estas características, el puntaje será 0.33.

**Variable D.1.5:** ¿En qué medida se cumplen los estándares W3C?

Clasificación Tipo 4.

Los sitios son evaluados de acuerdo a los estándares de una organización de carácter mundial conocida como World Wide Web Consortium (W3C), que tienen una serie de validadores automáticos que arrojan la cantidad de errores que pudiera contener cada sitio en relación a una serie de categorías del lenguaje (HTML) en el que se escriben las páginas de los Sitios Web (<https://validator.w3.org/>). Esta variable busca evaluar la conformidad del sitio web con los estándares de la W3C que básicamente lo que arrojan es la cantidad de errores de programación que contiene cada sitio (los datos fueron recabados en el primer trimestre del 2018). En caso de reportar errores, estos deberán ser contabilizados y normalizados. Para este cálculo se crearán cuatro calificaciones según la cantidad de errores y advertencias (valen la mitad) recibidos (a menor cantidad de errores mayor puntaje: Total de errores < 10= 1 punto; entre 10 y 50=0.66; entre 50 y 100=0.33; > 100=0).

**Variable D.1.6:** ¿Existe y funciona correctamente el buscador interno?

Clasificación Tipo 3.

Este indicador es de fundamental importancia, bastará que haya un motor de búsqueda tipo Google que permita buscar dentro del sitio. Si funciona en forma correcta el puntaje será 1, si no ofrece los resultados esperados en forma precisa, será 0.5.

**Variable D.1.7:** ¿Cómo es el Tiempo de carga del Sitio Web en general (Pingdom)?

Clasificación Tipo 4.

Pingdom (<https://tools.pingdom.com/>) es una herramienta para medir y analizar los tiempos de carga web, para obtener los resultados se debe incluir la dirección del portal a examinar. Como resultado otorga un Grado de Performance que va de 0 a 100, con distintas categorías y que analiza el Tiempo de carga, la medida de las páginas y las requisiciones. Lo que hace Pingdom es mostrar el tiempo de carga de los distintos procesos desde que se realiza la petición hasta que termina de descargar el elemento en el navegador. Los periodos de carga de los sitios web analizados se clasifican en cuatro categorías (A=1 punto; B=0.66; C=0.33; D=0).

**Variable D.1.8:** ¿Cómo es el Rendimiento en velocidad del Sitio Web (Page speed insight)?

Clasificación Tipo 4.

PageSpeeds Insights<sup>79</sup> es una herramienta sencilla y gratuita de Google, que mide y realiza un test del rendimiento de un Sitio web, otorgando una puntuación de 0 a 100 puntos. Analiza las optimizaciones de rendimiento comunes faltantes en un Sitio que

---

<sup>79</sup> (<https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/?hl=es>)

pueden resultar en una experiencia de usuario lenta. Esta herramienta como resultado describe recomendaciones sobre dimensionamiento de imágenes, uso de caché, redireccionamientos, compresión, lenguaje de scripts, CSS y HTML. Lo hace tanto para la navegación a través de un móvil, como de un ordenador. En este punto se tendrá en cuenta el puntaje para ordenador. Google considera como rendimiento bueno de un sitio web, las puntuaciones superiores a 85 (se otorgará 1 punto); entre 60 y 85 que necesita trabajo (se otorgará 0.66), y menos de 60 como Pobre (se otorgará 0.33). A su vez, a un puntaje de menos de 40 se lo considerará como Muy Pobre (se otorgará 0 puntos).

**Variable D.1.9:** ¿El Sitio web es responsivo, es decir, se adapta a celulares y tablets? Clasificación Tipo 4.

Aquí se tendrá en cuenta tanto el resultado emitido por Page speed insight para móviles (rango de puntuación similar al descrito en la Variable D.1.8), promediándolo con la usabilidad y legibilidad observadas para navegación a través de un móvil. Si es responsivo en forma completa, se le sumará 0.33 al puntaje obtenido. Si es responsivo solo en su página inicial, quedará igual. Si no es responsivo, se le descontarán 0.33.

**Variable D.1.10:** ¿Se publica la utilización de tecnología moderna como la implementación de Firma Digital o Videoconferencia?

Clasificación Tipo 3.

La tecnología de Firma Digital ha crecido enormemente en los últimos años en el área de gobierno. Asimismo, la implementación de la Videoconferencia significa que se siguen los últimos estándares en seguridad y comunicación. Si se publica en forma visible alguna de las dos tecnologías, el puntaje será 1. Si se publica en áreas poco accesibles el puntaje será 0.5.

#### ✓ **Indicador D.2: Manejo del Personal**

La transparencia en la contratación busca terminar con los nombramientos por afinidad o conveniencia y enfatizar la relevancia de las cualidades profesionales o técnicas de los funcionarios. En este indicador se examina la publicación sobre: estructura de personal, llamado a concursos y sus resultados, metodología de selección, disponibilidad al público de las impugnaciones realizadas, y reglamentos.

**Variable D.2.1:** ¿La estructura de personal (por categoría) y la planta real detallada está publicada en el sitio oficial?

Clasificación Tipo 3.

Esta categoría mide la publicación en el sitio Web de los datos correspondientes a la planta de recursos humanos con que cuenta el Poder Judicial. Si esta información se publica en forma actualizada, el puntaje será 1. Si se publica en forma parcial o desactualizada, se asignará 0.5.

**Variable D.2.2:** ¿Se puede consultar la Nómina del Personal, por nombre y apellido?

Clasificación Tipo 2.

Si se publica el puntaje será 1.

**Variable D.2.3:** ¿Se publica la creación de nuevos cargos y los llamados a Concursos?

Clasificación Tipo 3.

Se analiza si para cada concurso se publica información acerca de los requisitos del cargo. Si se hace en tiempo y forma, el puntaje será 1. Si existe poca información o desactualizada, se asignará 0.5.

**Variable D.2.4:** ¿Se publica la metodología y el reglamento de los concursos para todo el personal (Empleados y Funcionarios)?

Clasificación Tipo 3.

Si se publica en forma completa, el puntaje será 1. Si la información es parcial, se asignará 0.5.

**Variable D.2.5:** ¿Se publican en detalle las instancias de evaluación, (resultados, impugnaciones y nombramientos)?

Clasificación Tipo 3.

Si se publica en forma completa, el puntaje será 1. Si la información es parcial, se asignará 0.5.

**Variable D.2.6:** ¿Existe alguna sección de acceso a la Intranet para los empleados?

Clasificación Tipo 2.

Si existe y está visible, el puntaje será 1.

### ✓ **Indicador D.3: Capacitación y Formación**

La capacitación del personal judicial es una forma de aumentar la transparencia y la eficiencia en la prestación del servicio de justicia. En este indicador se analizan los programas de capacitación para empleados, magistrados y funcionarios. Específicamente, se releva la publicidad de cursos sobre ética profesional, nuevas tecnologías, estadística, transparencia y gobierno abierto. Se analiza también la publicación de programas especializados para los distintos cuerpos del Poder Judicial y Cursos para la comunidad.

**Variable D.3.1:** ¿Se publican programas de capacitación actualizados para todos los empleados y Magistrados?

Clasificación Tipo 3.

Si se publican en forma actualizada el puntaje será 1. Si se publica pero no están actualizados, el puntaje será 0.5.

**Variable D.3.2:** ¿Existe en el portal una sección completa y dedicada a la Capacitación (Escuela o Centro)?

Clasificación Tipo 3.

Si hay un portal dedicado el puntaje será 1. Si es solo una sección con información mínima, será 0.5.

**Variable D.3.3:** ¿Existen y se publican programas especializados para los distintos cuerpos del Poder Judicial y para la comunidad?

Clasificación Tipo 3.

Si se publican en forma completa, el puntaje será 1. Si los cursos son parciales, solo para algunos destinatarios, el puntaje será 0.5.

**Variable D.3.4:** ¿Existen y se publican programas de capacitación en ética profesional y/o Gobierno Abierto?

Clasificación Tipo 3.

Si se publican en forma completa el puntaje será 1. Si hay alguna referencia o promoción de algún Taller, el puntaje será 0.5.

**Variable D.3.5:** ¿Existe un acceso web para consultar bibliografía de la Biblioteca?

Clasificación Tipo 3.

Si existe un acceso a un sistema online de consulta de bibliografía, el puntaje será 1. Si existe un listado de las publicaciones más importantes solamente, será 0.5.

### ✓ **Indicador D.4: Articulación y Colaboración**

Se analizará la publicación de información sobre trabajos de colaboración en conjunto con otras instituciones como Colegios y Universidades. También se evaluará la participación en la JUFEJUS, integrando y participando en comisiones y existencia de vínculos de internet a otros Poderes o Instituciones.

**Variable D.4.1:** ¿Se publican los trabajos con la JUFEJUS como la integración y participación en comisiones?

Clasificación Tipo 3.

Se evalúa si los PJ publicitan su trabajo en forma detallada de las comisiones de trabajo de la JUFEJUS.

**Variable D.4.2:** ¿Se publican los convenios de colaboración con otras instituciones?

Clasificación Tipo 3.

Se refiere a convenios con Universidades, Colegios, etc, si se publican en forma visible el puntaje será 1. Si hay solo algunas referencias poco accesibles, será 0,5.

**Variable D.4.3:** ¿Existen vínculos de internet a otros Poderes, organizaciones o Instituciones?

Clasificación Tipo 2.

Esta pauta se cumple si la página contiene una sección o un listado de links, actualizados y funcionando, a los principales órganos del sistema judicial. Por ejemplo, Ministerio Público, Defensoría Pública, Consejo de la Magistratura, etc. Si existen el puntaje será 1.

#### **4.3.2. Modificaciones en el Relevamiento.**

El universo de las variables sobre las que se hizo el relevamiento y análisis, si bien es muy completo, no abarcó a la totalidad a las características de Gobierno Abierto posibles, sino que se sustrajo a la realidad de la administración de Justicia en la Argentina.

Las variables fueron definidas utilizando el criterio del autor, teniendo en cuenta las experiencias internacionales y las características de justicia abierta en la región. Luego del diseño original y al momento del relevamiento se observaron necesidades de modificación en las preguntas, tanto en el texto como en la cantidad, agregando y descartando algunas, de manera tal de aumentar la precisión del análisis.

Si bien los cambios realizados fueron mínimos, se produjeron agregados, modificaciones y eliminaciones de algunas variables.

A manera de ejemplo se analiza el tratamiento con distinta consideración que tuvieron algunas variables de una importancia relativa similar.

Por ejemplo:

Variable: *¿Hay información sobre los Procedimientos de asignación de causas?*

Se refiere a algún control sobre el sistema que sorte a los Jueces que entenderán en cada causa. A pesar de su importancia, sobre todo a nivel nacional, su publicación no existe en ninguna provincia, por lo tanto y considerando que no se había demostrado su relevancia entre la ciudadanía o los abogados, se tomó la decisión de no incluirla.

Variable: *Existe una Carta compromiso hacia el ciudadano?*

Se refiere a publicar por escrito los compromisos del Poder Judicial en su servicio al ciudadano. Se utiliza en muchos países del mundo y muy poco en nuestra región, pero su importancia en Justicia Abierta es tal que forma parte de las variables seleccionadas.

Variable: *Se publica el correo del Webmaster?*

En otros países se acostumbra a realizar sugerencias de diseño con los Webmaster, pero no es el caso del nuestro, por lo cual se descartó esta variable.

Variable: *Existe algún mecanismo online que conteste de manera eficiente los pedidos de información?* Partiendo de la base que existe escasa información en los portales en general acerca del Derecho de Acceso a la Información Pública, se podría establecer sólo la variable acerca de si existe o no información. Sin embargo, el tema es muy importante y esta variable se incluye independientemente de su presencia en los portales.

Sobre la finalización del trabajo se generó desde la Nación un esfuerzo por implementar una nueva modalidad en los procesos de las audiencias civiles a través de la oralidad, que por no estar desarrollada en ese momento en las provincias, tampoco se tuvo en cuenta.

## **V – INDICE DE GOBIERNO ABIERTO EN LA JUSTICIA**

### **5.1. Resultados de la Medición del ICIGAJ**

El estudio realizado abarcó el análisis del Sitio Web perteneciente al Poder Judicial de cada provincia argentina. De acuerdo a las organizaciones políticas, se corroboró además la existencia de los sitios web del Consejo de la Magistratura, del Ministerio Público de la Acusación y de la Defensa, los que no fueron parte del análisis. En unos pocos casos, la información acerca de estas reparticiones estuvo integrada en secciones internas dentro del portal principal.

En este apartado se presentan los resultados de la medición del ICIGAJ (Índice de Capacidades Institucionales para un Gobierno Abierto en la Justicia), tanto en términos globales, como de cada una de las cuatro dimensiones de los 24 portales evaluados.

El Índice se construyó a través de una enorme revisión de los Sitios Web y con un ejercicio de usuarios simulados, en lo que respecta a teléfonos, correos electrónicos, consulta de jurisprudencia y formularios web.

Los datos arrojan luz sobre las dimensiones de gobierno abierto que aparecen comparativamente fuerte o débil en los distintos portales analizados. Los mismos son presentados a través de distintas modalidades. Las variables que conforman este Índice, además, pueden servir como una **herramienta estándar de autoevaluación** para los Poderes Judiciales, de manera tal de lograr un aporte al proceso de mejora continua en materia de Justicia Abierta en la región.

#### **5.1.1. Resultados por Ranking**

Cada sección y modo de presentar los resultados tienen objetivos específicos. La presentación por “ranking” busca ordenar a las 24 provincias evaluadas de acuerdo a los valores obtenidos en el ICIGAJ. Con esta comparación se busca generar una necesidad en los PJ provinciales con posiciones más débiles que los lleve a mejorar en cada uno de los indicadores.

Los resultados por Provincia se describen en la **Tabla V-1**.

##### **5.1.1.1. Resultados por cantidad de variables**

Con la metodología utilizada, el ICIGAJ se calculó en base a un promedio de los valores de las cuatro dimensiones. Otra definición posible del Índice, descrita en este apartado de manera accesoria, consiste en tener en cuenta la cantidad de variables de cada Indicador y de cada Dimensión. Con este modo de cálculo, cada Dimensión tendrá un peso específico proporcional a la cantidad de variables que contenga. Por ejemplo la Dimensión Transparencia Activa que presenta 29 variables, tendrá un peso específico mayor en el resultado final que por ejemplo la Dimensión Participación Ciudadana que cuenta con 17 variables.

La fórmula de cálculo teniendo en cuenta las 91 variables sería:

$$\text{ICIGAJ} = (\text{Variable 1} + \text{Variable 2} + \dots + \text{Variable 91}) * 100 / 91$$

Dado que son 91 variables y el máximo posible sería de 91 puntos, para extrapolarlo al rango **0 – 100**, se lo multiplica por 100 y se lo divide por 91.

En la **Tabla V-2** se muestran los resultados con esta metodología.

1°	Córdoba	72,99
2°	Buenos Aires	70,73
3°	CABA	70,12
4°	Neuquén	62,24
5°	Chubut	61,73
6°	Río Negro	60,67
7°	San Luis	58,43
8°	Entre Ríos	57,72
9°	Formosa	57,69
10°	Corrientes	55,95
11°	Mendoza	55,25
12°	Chaco	54,62
13°	Santa Fe	50,04
14°	Misiones	46,88
15°	Tierra del Fuego	46,71
16°	Tucumán	45,54
17°	Salta	45,46
18°	Jujuy	44,57
19°	Santiago del Estero	43,38
20°	La Pampa	40,08
21°	San Juan	36,76
22°	Santa Cruz	36,52
23°	La Rioja	34,15
24°	Catamarca	31,38

*Tabla V-1: Ranking del ICIGAJ en los Poderes Judiciales provinciales argentinos*

1°	Córdoba	72,48
2°	Buenos Aires	71,75
3°	CABA	71,13
4°	Neuquén	63,87
5°	Chubut	63,33
6°	Río Negro	62,95
7°	San Luis	59,66
8°	Entre Ríos	59,11
9°	Formosa	59,10
10°	Corrientes	56,89
11°	Chaco	56,00
12°	Mendoza	55,81
13°	Santa Fe	51,23
14°	Tierra del Fuego	49,22
15°	Misiones	46,29
16°	Salta	46,12
17°	Tucumán	46,11
18°	Jujuy	45,54
19°	Santiago del Estero	44,84
20°	La Pampa	41,89
21°	San Juan	38,40
22°	Santa Cruz	37,32
23°	La Rioja	35,84
24°	Catamarca	31,82

*Tabla V-2: Ranking del ICIGAJ calculado en base a la cantidad de variables.*

En el **Gráfico V-1** se comparan los valores obtenidos con las dos metodologías, la original a partir de Promedios y la accesoria, teniendo en cuenta el peso de cada variable. Se observa que no existe gran diferencia con los resultados obtenidos.

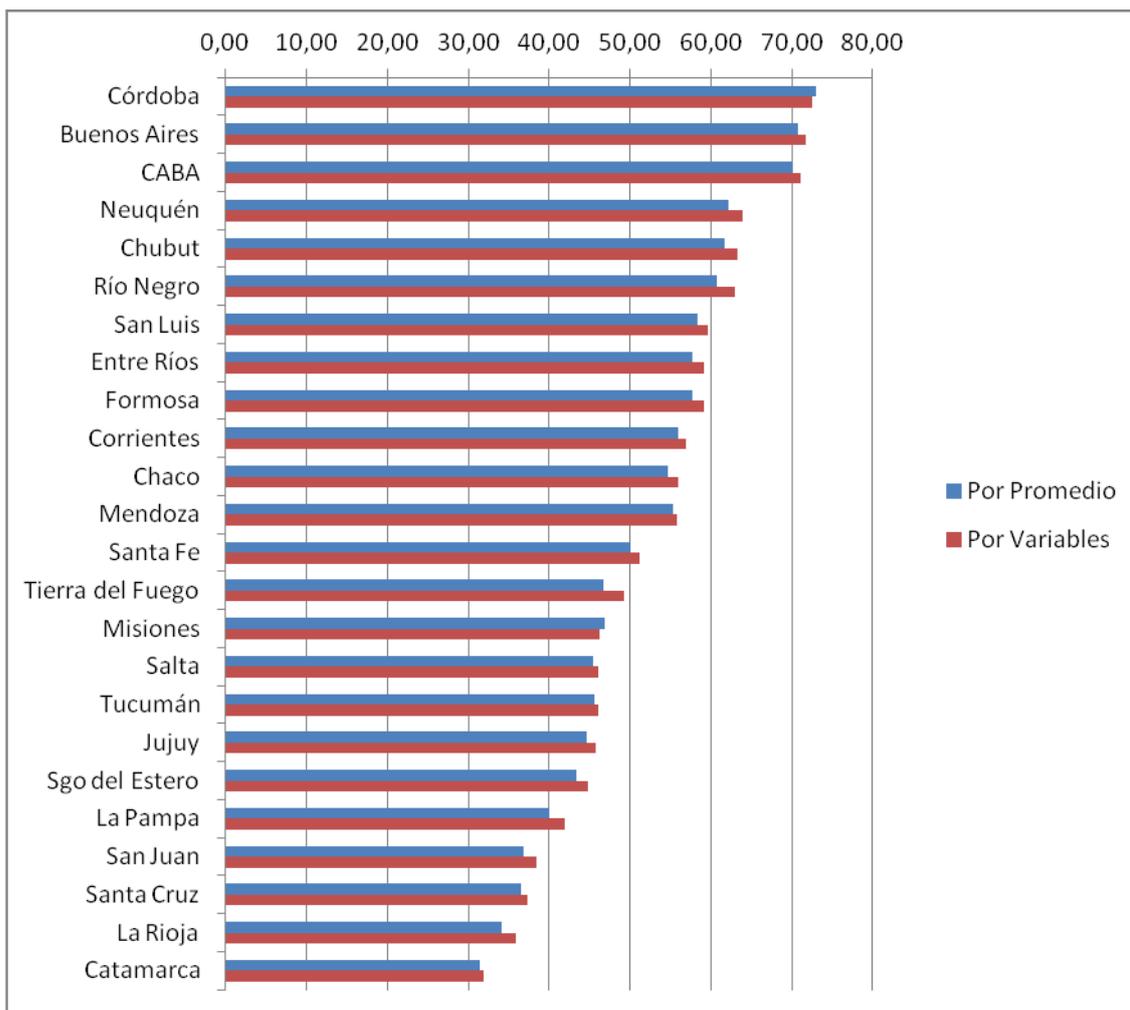


Gráfico V-1: Comparación del ICIGAJ calculado por promedio y por variables.

### 5.1.2. Resultados por Segmentación.

De acuerdo al nivel de apertura evidenciado y con el objetivo de poder comparar de mejor manera a los distintos portales que fueron evaluados, se ha efectuado una segmentación en la clasificación de las provincias. Para ello, se utilizó la medida estadística de cálculo de **deciles**, (medida de tendencia no central, que permite dividir la distribución de frecuencias en diez partes).

Los deciles separan un conjunto de datos en 10 subconjuntos iguales (Gráfico V.2), el primer decil es la observación debajo de la cual se encuentra el 10% de las observaciones, mientras que el 90% restante se encuentra encima de éste.

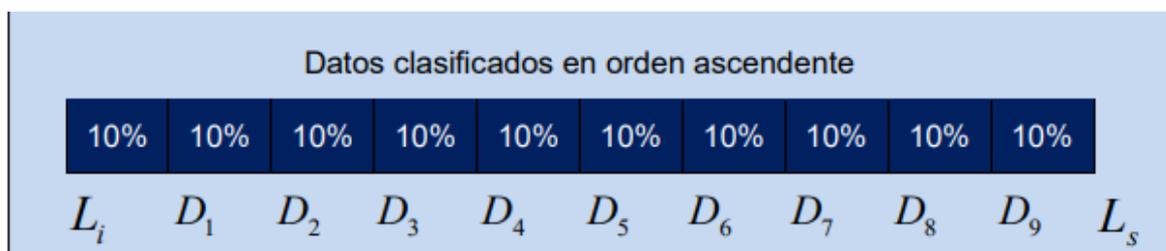


Gráfico V.2: Deciles

En base a los resultados del ICIGAJ obtenidos, se pueden clasificar los PJ provinciales en cinco grupos (Tabla V.3):

Valor ICIGAJ	Clasificación
Noveno y Décimo Decil	<b>Muy alto</b>
Séptimo y Octavo Decil	<b>Alto</b>
Quinto y Sexto Decil	<b>Medio</b>
Tercer y Cuarto Decil	<b>Bajo</b>
Primer y Segundo Decil	<b>Muy Bajo</b>

*Tabla V.3: Calificación por Deciles*

Los resultados pueden verse en la Tabla V.4.

1°	Córdoba	72,99	<b>ALTO</b>
2°	Buenos Aires	70,73	
3°	CABA	70,12	
4°	Neuquén	62,24	<b>MEDIO</b>
5°	Chubut	61,73	
6°	Río Negro	60,67	
7°	San Luis	58,43	
8°	Entre Ríos	57,72	
9°	Formosa	57,69	
10°	Corrientes	55,95	
11°	Mendoza	55,25	
12°	Chaco	54,62	
13°	Santa Fe	50,04	
14°	Misiones	46,88	<b>BAJO</b>
15°	Tierra del Fuego	46,71	
16°	Tucumán	45,54	
17°	Salta	45,46	
18°	Jujuy	44,57	
19°	Santiago del Estero	43,38	
20°	La Pampa	40,08	
21°	San Juan	36,76	
22°	Santa Cruz	36,52	
23°	La Rioja	34,15	
24°	Catamarca	31,38	

*Tabla V-4: ICIGAJ de los Poderes Judiciales Provinciales*

### **5.2. Puntuaciones por Dimensión.**

Tras conocer los resultados generales del ICIGAJ por Provincia, en esta sección presentaremos un análisis de los resultados por Dimensión. En la Tabla V-5 se muestran los resultados promedios finales por Dimensión, donde se observa que la Categoría Transparencia y Acceso a la Información obtuvo el mejor resultado.

Posición	Dimensión de GA	Promedios Finales
1°	Transparencia y Acceso a la Información	62,86
2°	Capacidades Institucionales para un GA	56,59
3°	Participación Ciudadana	51,94
4°	Rendición de Cuentas	35,22

*Tabla V-5: Posiciones de las Dimensiones por valores promedio finales*

La Tabla V-6, presenta en forma completa para cada provincia, su posición en el ICIGAJ, y el valor y la posición obtenidos para cada una de las cuatro Dimensiones.

### **5.3. Valor Final del ICIGAJ.**

A partir de las cifras correspondientes a las cuatro Dimensiones, se ha elaborado un promedio entre las mismas que deriva en el valor final para el ICIGAJ.

$$\text{ICIGAJ} = (62,86 + 56,59 + 51,94 + 35,22) / 4 = 51.65$$

A partir de la clasificación de la Tabla IV-2, el valor de **51.65** se considera ACEPTABLE.

Provincia	Posición ICIGAJ	Transparencia y Acceso a la Información		Participación Ciudadana		Rendición de Cuentas		Capacidades Institucionales	
		Valor	Posición	Valor	Posición	Valor	Posición	Valor	Posición
Córdoba	1°	74,66	7	78,41	1	78,57	1	60,33	12
Buenos Aires	2°	75,83	2	59,76	5	73,81	2	73,50	4
CABA	3°	74,14	4	58,29	7	73,81	3	74,25	3
Neuquén	4°	75,24	3	61,71	4	35,71	12	76,29	1
Chubut	5°	74,10	5	56,82	10	45,24	5	70,75	6
Río Negro	6°	82,72	1	62,71	3	23,81	17	73,46	5
San Luis	7°	63,76	13	53,88	15	40,48	10	75,58	2
Entre Ríos	8°	70,07	8	54,82	14	42,86	8	63,13	10
Formosa	9°	74,69	6	55,82	12	47,62	4	52,63	15
Corrientes	10°	68,90	9	62,71	2	33,33	13	58,88	13
Mendoza	11°	60,31	16	57,82	8	40,48	9	62,38	11
Chaco	12°	67,21	11	56,82	9	28,57	15	65,88	7
Santa Fe	13°	63,17	15	46,00	18	45,24	7	45,75	18
Misiones	14°	40,17	23	59,76	6	23,81	16	63,79	8
Tierra del Fuego	15°	64,31	12	30,35	24	38,10	11	54,08	14
Tucumán	16°	48,83	20	52,88	16	16,67	20	63,79	9
Salta	17°	63,21	14	55,82	13	30,95	14	31,88	23
Jujuy	18°	48,79	21	32,29	23	45,24	6	51,96	16
Santiago del Estero	19°	68,34	10	56,82	11	9,52	24	38,83	22
La Pampa	20°	56,24	17	38,18	19	16,67	19	49,25	17
San Juan	21°	55,10	18	38,18	20	14,29	21	39,46	21
Santa Cruz	22°	48,21	22	46,06	17	9,52	23	42,29	19
La Rioja	23°	51,66	19	35,24	22	9,52	22	40,17	20
Catamarca	24°	39,03	24	35,29	21	21,43	18	29,75	24

Tabla V-6: Valores y Posiciones por Dimensión y por Provincia.

#### **5.4. Resultados por Provincia.**

##### Buenos Aires:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Alto: 2° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 2°; Participación Ciudadana (PC): 5°; Rendición de Cuentas (RC): 2° y Capacidades Institucionales (CI): 4°.

Su desempeño fue excelente, El portal es muy completo y con información de todo tipo (hasta incluye información histórica acerca del Poder Judicial). Posee un buscador que funciona correctamente lo que permite realizar las búsquedas en forma ágil.

Es de los pocos portales que, previo registro, entrega información completa al ciudadano común. Se publican novedades actualizadas sobre casos públicos y en relación a la Jurisprudencia, existen cuadernos de Doctrina Legal sobre distintos temas, junto al Boletín Infojuba.

Si bien en la dimensión Participación Ciudadana obtuvo la posición más baja, tiene destacadas iniciativas, entre ellas una convocatoria pública para que toda persona interesada en la Elaboración Participada de Normas Generales pudiera hacer llegar propuestas y comentarios por medio del sitio web. Otra buena medida de acercamiento a la ciudadanía es la Dirección de sanidad con consejos varios de salud. Además, el Portal de Subastas Judiciales Electrónicas de la Suprema Corte de Justicia proporciona un punto de acceso único y seguro de toda la información inherente a la realización de subastas judiciales permitiendo el seguimiento y la participación ciudadana a través de Internet. También posee una buena sección de Intranet para que los empleados puedan realizar diversos trámites.

El acceso a la justicia es excelente, existe una versión del sitio para no videntes, tiene un diseño adaptativo a distintas pantallas y tiene una Aplicación para la Mesa de Entradas Virtual (MEV) desde dispositivos móviles.

La información presupuestaria y de compras es muy completa, y en el organigrama se publica una Subsecretaría de Control de Gestión para las áreas administrativa y jurisdiccional. También se publica una Subsecretaría de Control Disciplinario que interviene en cuestiones referidas a delitos y faltas disciplinarias eventualmente cometidos por magistrados, funcionarios y empleados

A los efectos de potenciar la divulgación y el conocimiento de prácticas de organización y gestión que hayan alcanzado buenos resultados, y a fines de relevarlas para su posterior difusión, se ha creado un *Banco de Buenas Prácticas de Gestión Judicial*, que consiste en una herramienta eficaz para propiciar la participación y el compromiso de los responsables de esas iniciativas para transmitir sus experiencias.

Los convenios con otras instituciones se publican en forma detallada y con posibilidades de búsqueda.

##### CABA:

Recién después de la reforma de la Constitución Nacional del año 1994 la Ciudad de Buenos Aires pudo avanzar hacia su autonomía, aunque aún no es completa. En el año 1996 la Ciudad tuvo su propia Constitución y en 1998 se conformó el Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires<sup>80</sup>.

A través de este ordenamiento se han analizado los dos portales web existentes, el del Tribunal Superior (tsjbaires.gov.ar) y el del Consejo de la Magistratura

---

<sup>80</sup> En el territorio de la Ciudad de Buenos Aires coexisten tres tipos de ordenamientos: Tribunales Federales (Tienen competencia excepcional, en aquellos casos en los que existe un interés nacional en juego), Tribunales Nacionales (Tienen competencia en materias ordinarias -criminal, civil, comercial, laboral- que tienen lugar en el territorio de la Ciudad), y Tribunales de la Ciudad Autónoma (Tienen competencia limitada. Podrán intervenir en materia Contencioso Administrativa y Tributaria, Contravencional, de Faltas, y en los Delitos que han sido transferidos a la órbita de la Ciudad).

(consejo.jusbaires.gob.ar)<sup>81</sup>. En la metodología utilizada en el relevamiento, cuando el Tribunal Superior o el Consejo de la Magistratura tenían una determinada función indelegable, la puntuación individual era la definitiva, sin embargo cuando alguna característica podía ser evaluada en los dos portales, se calculaba un promedio entre los dos valores.

Los resultados logrados fueron excelentes: ICIGAJ Alto: 3° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 4°; Participación Ciudadana (PC): 7°; Rendición de Cuentas (RC): 3° y Capacidades Institucionales (CI): 3°.

El sitio del Tribunal superior muestra un Portal de Gobierno Abierto muy completo, incluso exhibiendo los Curriculum Vitae de los Ministros. Aquí se ofrecen conjuntos de datos abiertos (datasets) que son reutilizables y cumplen con los estándares para su procesamiento por los ciudadanos.

Con el objetivo editar, divulgar y distribuir todas las publicaciones jurídicas de la Ciudad, se ha creado la Editorial Jusbaire.

Tal vez por ser un portal relativamente nuevo, ha reconocido la importancia de la Rendición de Cuentas, es así que se publica una buena cantidad de información sobre Compras. Como otra muestra de transparencia, se publica un listado con las remuneraciones del personal.

Tiene buena llegada a las redes sociales, con Facebook, Twitter y un canal de Youtube.

El Consejo de la Magistratura también tiene un portal de datos abiertos<sup>82</sup>. Es uno de los Sitios con mayor cantidad de medidas de Acceso a la Justicia, entre las cuales se mencionan: La justicia con vos, La justicia en la escuela, Charlas comunitarias, Talleres y Observatorio de Genero. La celebración periódica de audiencias públicas por casos de repercusión ciudadana, son publicadas representando un gran valor democrático.

Se distingue por ser una jurisdicción con buena presencia en materia de estrategias de capacitación, y en el acceso a los actos jurisdiccionales. Ofrece datos sobre los sistemas de control, tanto internos como externos, y sobre la ejecución presupuestaria.

Demostrando el empleo de tecnología moderna, ofrece una aplicación “Jusbaire”, para teléfonos móvil.

La Sección de Convenios es muy visible lo que significa su compromiso con la articulación y colaboración. Este Sitio también se integra con Youtube y Twitter.

#### Catamarca:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Bajo: 24° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 24°; Participación Ciudadana (PC): 21°; Rendición de Cuentas (RC): 18° y Capacidades Institucionales (CI): 24°.

Existe un diseño obsoleto en general del sitio. Si bien muestra iniciativas de transparencia, son insuficientes para un paradigma completo de Justicia Abierta. Una de las mejores medidas de apertura observadas consistió en la publicación de las escalas salariales de los judiciales, las que a primera vista, parecen ser muy inferiores en comparación al resto de los Poderes Judiciales.

---

<sup>81</sup> Administra el Fuero Contencioso Administrativo y Tributario; y el Fuero Penal, Contravencional y de Faltas.

<sup>82</sup> El Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ha publicado una Carta Compromiso con el Ciudadano como resultado de un convenio de cooperación con la Subsecretaría de la Gestión Pública dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros, a principios del año 2006. En su elaboración participaron distintas unidades representativas de ambos fueros e instancias del Poder Judicial que voluntariamente habían solicitado al Consejo de la Magistratura la incorporación de mecanismos orientados a mejorar la calidad de prestación de los servicios. A marzo del 2017 no se han encontrado registros de la misma en su sitio web.

El listado de Autoridades si bien es amplio e incluye hasta el nivel de Secretario, está bastante desordenado. No hay organigrama, y tampoco se encontraron Correos electrónicos de Funcionarios o de las Oficinas.

Con respecto a la tecnología del Sitio, si bien tuvo un puntaje de 81 (bueno) en Page Speed (velocidad de carga), el sitio no es responsivo, es decir no se adapta para distintos tamaños de pantalla como Tablets o Celulares.

Su resultado fue Bajo, lo que significa que deberá realizar un esfuerzo grande en el camino hacia la apertura.

Córdoba:

**En esta edición del ICIGAJ obtuvo el primero puesto en la calificación.**

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Alto: 1° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 7°; Participación Ciudadana (PC): 1°; Rendición de Cuentas (RC): 1° y Capacidades Institucionales (CI): 12°.

Posee un portal de transparencia activa con información presupuestaria, de personal y de recursos. Es uno de los pocos portales que publica información sobre los recursos edilicios y tecnológicos. También es pionero en las secciones de Subastas Electrónicas y de Jurados Populares<sup>83</sup>.

Se publica buena información sobre el Centro de Estudios y Proyectos Judiciales, donde se tiende a obtener, producir y relevar datos específicos sobre el funcionamiento de la Justicia de Córdoba en sus diversos aspectos.

Ofrece una gran cantidad de información estadística, buena información sobre asignación de causas<sup>84</sup> y un Sistema de Autogestión electrónico de denuncias. También existe un Boletín Digital Judicial que brinda la información oficial de jurisprudencia y acordadas del Poder Judicial de la Provincia de Córdoba vía Internet.

En relación a los canales institucionales de participación ciudadana, si bien no se ofrecen online, si se publican las expectativas ciudadanas y trabajos de encuestas sobre la imagen de la Justicia.

Tiene buenas medidas de rendición de cuentas como un Portal de Transparencia, una sección de Ética, el listado de personal, e información muy completa sobre compras y recursos. Para la información sobre concursos, no se encontró un vínculo visible hacia el Consejo de la Magistratura.

En el marco de la política de transparencia y con el objetivo de lograr una justicia cercana a la ciudadanía, el portal exhibe un programa **Justicia 24 hs.**

En Acceso a la Justicia, trabaja con una Red de adultos mayores y también, en facilitar el acceso de las personas con discapacidad visual a la información que difunde el Boletín Digital Judicial, en igualdad de condiciones con las demás<sup>85</sup>.

---

<sup>83</sup> A partir del año 2005, los delitos económicos, los hechos de corrupción y los "crímenes aberrantes" cometidos en la provincia de Córdoba son juzgados, obligatoriamente, por un tribunal integrado por tres jueces técnicos y ocho jurados populares.

<sup>84</sup> Desde el año 2004, y de manera progresiva, se han ido incorporando a todos los fueros del Poder Judicial de Córdoba al sistema de sorteo automatizado para la asignación de causas judiciales. De esta manera, se asegura la distribución transparente, igualitaria y equitativa de las causas entre los tribunales con idéntica competencia material y territorial. Además, el sistema supone la simplificación de los procedimientos de trabajo y la aplicación de las tecnologías disponibles para optimizar el quehacer judicial. Básicamente, el sistema opera de la siguiente manera: cada vez que ingresa una causa a la mesa de entrada de los distintos fueros, es incorporada al Sistema de Administración de Causas, y allí mismo, mediante sorteo informático, y conforme los distintos tipos y objetos de juicio, se determina el juzgado en el que se sustanciará el proceso judicial.

<sup>85</sup> Para esto último, ha desarrollado un programa de adaptación de las decisiones judiciales y del análisis documental de la jurisprudencia que publica vía digital, a un formato accesible en audio. Dicha información adaptada se encuentra, en su totalidad, a disposición de los usuarios.

Hasta mediados de 2018 se presentaba un portal sin uniformidad en el diseño ni una tipografía destacada, con fallas en el menú de opciones, e incluso los archivos para descargar en la mayoría de los casos estaban en Word. Se observaba que existía un mayor esfuerzo político que tecnológico hacia la apertura en el portal. Al momento de la finalización de este estudio, se constató que se había rediseñado el sitio web, mejorándolo con un diseño más moderno, no obstante a pesar de contar con un Mapa del Sitio, no posee un buscador, por lo cual no se facilita el acceso a la gran cantidad de información existente.

#### Corrientes:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Medio: 10° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 9°; Participación Ciudadana (PC): 2°; Rendición de Cuentas (RC): 13° y Capacidades Institucionales (CI): 13°.

Tiene un diseño sencillo pero práctico, que facilita la lectura de los ciudadanos. A través de un mapa completo se permite definir la estructura del sitio.

Los Acuerdos del Tribunal Superior se pueden consultar en forma práctica y visible, no obstante, llama la atención que no se ha encontrado donde consultar los fallos de 1ra Instancia, ni siquiera con registración.

Su desempeño en la Categoría Participación Ciudadana fue excelente obteniendo el segundo puntaje a nivel país. Sin embargo se ha constatado que se publica una escasa variedad de teléfonos de contacto.

En Acceso a la Justicia, continúa con uno de los programas más reconocidos como ser el de Facilitadores judiciales<sup>86</sup>. Como medidas originales, en este sentido, se observaron apartados que publican: Personas buscadas; y Talleres sobre análisis del génesis y el desarrollo de los derechos humanos.

Como medidas de rendición de cuentas se observa que existe información completa sobre los Jurys y que se publican los correos electrónicos de los funcionarios. También se publica información sobre Gestión de Calidad.

La mayoría de los documentos se pueden ver con un buen diseño, a través de un visor de archivos PDF.

#### Chaco:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Medio: 12° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 11°; Participación Ciudadana (PC): 9°; Rendición de Cuentas (RC): 15° y Capacidades Institucionales (CI): 7°.

Presenta un diseño destacado y moderno aunque todavía tiene áreas en construcción. Posee una Sección de Gobierno Abierto y un apartado para Abogados muy completo, con posibilidad de realizar distintos trámites. Para los ciudadanos también existe una buena oferta de trámites online.

Se publican unos boletines de jurisprudencia muy coloridos y completos “Infojus” en forma mensual.

Como una buena medida de transparencia, se publica la nómina de agentes con la estructura de personal. Además, se informan los teléfonos celulares de los Oficiales de Justicia para llamarlos ante cualquier urgencia.

---

<sup>86</sup> Facilitadores Judiciales: Argentina es el quinto país en implementar el Servicio Nacional de Facilitadores Judiciales. El 10 de agosto del año 2011 la Organización de los Estados Americanos (OEA) y el Superior Tribunal de la Provincia de Corrientes firmaron un Acuerdo de Cooperación para el mejoramiento del Acceso a la Justicia y la implementación de un Servicio de Facilitadores Judiciales. En Corrientes, el Servicio inició en el barrio Santa Teresita de la Capital con miras a extenderse en toda la provincia. El Servicio ha sido socializado en Corrientes con el Poder Judicial Estatal, el Colegio de Abogados, Medios de Comunicación, Gobernador de Corrientes y otras personalidades judiciales teniendo una muy buena acogida.

La mayor parte de las Estadísticas está en construcción, sólo son completas para el Fuero Penal. La información presupuestaria también está incompleta y desactualizada.

Existe una sección de personas buscadas y una Oficina de Gestión de Calidad.

Se ha observado que el Poder Judicial de esta provincia ha creado diversos mecanismos para atender la conflictividad social, entre ellos se destacan: los Centros Públicos de Mediación, la Mesa única de Ingreso e Intervención Temprana (M.U.I.I.T), la Unidad de Atención a la Víctima y a la Ciudadanía (UDAVC), el Equipo de Negociadores de Respuesta Inmediata Judicial (E.N.R.I.J), los juzgados multifueros, los Juzgados de paz y faltas, y la Justicia de paz barrial.

Para los concursos internos hay que tener usuario y contraseña, por lo tanto no están al alcance directo de la ciudadanía.

#### Chubut:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Medio: 5° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 5°; Participación Ciudadana (PC): 10°; Rendición de Cuentas (RC): 5° y Capacidades Institucionales (CI): 6°.

En general el sitio es provechoso, con un diseño gráfico moderno y buena visibilidad. Tiene gran cantidad de información institucional, con el Curriculum Vitae de los integrantes del máximo Tribunal.

La Guía Judicial está muy completa y detallada, con fotos de los empleados y funcionarios. Además se publica un 0800 muy visible denominado Servicio orientado al Ciudadano.

Las noticias están bien agrupadas en un portal dedicado, y tiene una herramienta de comunicación con el profesional del derecho, Iurisletter, que contiene los textos de sentencias recientes y relevantes dictadas por el Superior Tribunal de Justicia y toda otra información de interés.

Los acuerdos se publican a través de un sistema online denominado Eureka y presenta una agenda muy detallada y prolija para las audiencias orales.

El listado de trámites posibles es variado, con un sistema para cálculo de liquidaciones de los Abogados, Temisnet para consulta de jurisprudencia y Lurisnet para envío de Jurisprudencia por Correo y Webmail.

En la apertura a la participación, publica un Premio a la Innovación y Buenas Prácticas en la Justicia, que consiste en la presentación de proyectos por parte de matriculados y ciudadanos.

La información presupuestaria y las estadísticas se presentan en forma exhaustiva y es una de las pocas provincias que publica la planificación y la ejecución anual de compras. Con respecto a los Jurys, se publican los integrantes y los fallos del Tribunal de Enjuiciamiento.

Presenta una aplicación móvil que facilita el acceso a la justicia para personas con discapacidad auditiva. Si bien nació como una herramienta para los operadores, está disponible para toda la comunidad.

A nivel articulación existe la CRPC (Comisión Interpoderes Reforma Procesal Civil) que ha realizado una convocatoria a Juristas para que realicen sus aportes del tema en base a lineamientos fijados, invitando a los Colegios Públicos de Abogados del Chubut, a la Universidad de la Patagonia San Juan Bosco y a la Asociación de Funcionarios y Magistrados.

#### Entre Ríos:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Medio: 8° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 8°; Participación Ciudadana (PC): 14°; Rendición de Cuentas (RC): 8° y Capacidades Institucionales (CI): 10°.

Por iniciativa del Tribunal Superior se ha reformulado su diseño<sup>87</sup>, y si bien existen buenas intenciones y se ha modernizado, aún le faltan algunas características de apertura.

Tiene una buena descripción de la estructura funcional de las distintas reparticiones y exhibe en la página principal un 0800 en forma muy visible.

Se destaca la publicación de las audiencias orales y de la Jurisprudencia destacada. La oficina de planificación publica información sobre nuevos proyectos y los discursos de inauguración del año judicial. La información sobre compras está completa.

Se divulga el funcionamiento de la Mesa de Información Permanente, que tiene como misión facilitar el acceso a la Justicia, orientando y proveyendo a los justiciables la información necesaria para facilitar su ingreso y permanencia durante el uso del servicio de justicia. En este sentido también se publica información sobre el Registro de Aspirantes a Adopción y Campañas en contra de la Trata, del trabajo infantil y en defensa de la Vejez. Existe una sección completa de la Oficina de la Mujer con información variada como por ejemplo donde se ubican los espacios designados para la lactancia.

#### Formosa:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Medio: 9° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 6°; Participación Ciudadana (PC): 12°; Rendición de Cuentas (RC): 4° y Capacidades Institucionales (CI): 15°.

Es moderno y tiene buen diseño<sup>88</sup>. La Guía es completa y con posibilidades de descargarla en PDF. Se listan los Conjuces, los Peritos y los Martilleros. También se publica una revista judicial.

El sitio se destaca por tener una gran cantidad de información, principalmente en la Categoría Rendición de Cuentas, donde obtuvo una 4° ubicación. Se exhiben las declaraciones juradas de los Funcionarios, y como idea original, se publican los Méritos del personal. Dispone también de múltiples estadísticas, información relativa al presupuesto, a la selección y remoción de magistrados, y al código de ética<sup>89</sup>. Sin embargo, por otro lado, los llamados a compras no están del todo claros.

Tiene un programa de facilitadores judiciales similar al de la provincia de Corrientes<sup>90</sup>.

#### Jujuy:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Bajo: 18° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 21°; Participación Ciudadana (PC): 23°; Rendición de Cuentas (RC): 6° y Capacidades Institucionales (CI): 16°.

Tiene buen diseño, con buena visibilidad que permite una navegación sencilla y práctica. Los Acuerdos son accesibles y se pueden consultar en forma detallada.

Si bien la información presupuestaria no está del todo actualizada, y los datos acerca de las Compras y Concursos son incompletos, esta provincia ha obtenido un buen resultado en la

---

<sup>87</sup> A principios de 2018.

<sup>88</sup> En un trabajo publicado por Elena y Ecker (2015), el portal de la justicia de Formosa obtuvo el 1° puesto en apertura y transparencia.

<sup>89</sup> No obstante, a fines del año 2017, autoridades del Partido Radical denunciaron penalmente en el Juzgado Federal de Formosa a magistrados de la provincia por estar afiliados al Partido Justicialista. Los Jueces fueron acusados del delito de “abuso de autoridad e incumplimiento de los deberes de funcionarios públicos” sosteniendo que se vulneran absolutamente las garantías de independencia e imparcialidad que debe asegurar la Justicia argentina.

<sup>90</sup> A principios del año 2018, la coordinadora del Programa Justicia Abierta del Ministerio de Justicia de la Nación, Sandra Elena se reunió con el Superior Tribunal de Justicia de la provincia para comenzar a diagramar junto con magistrados y funcionarios judiciales de diferentes dependencias y del Ministerio Público, la incorporación de la jurisdicción a dicho programa a la mayor brevedad posible. Además se analizó el convenio de datos abiertos que oportunamente firmó la JUFEJUS con el Ministerio de Justicia de la Nación.

Dimensión Rendición de Cuentas, que con una 6° posición se ubica entre las mejores. No obstante no se ha encontrado información estadística.

Como punto a favor, muestra la escala salarial actualizada y detallada.

En el aspecto tecnológico enfatizan su compromiso a través de la publicación de su rol como autoridad de Firma Digital. Los vínculos a otras organizaciones son abundantes y visibles.

Como nota de color, no existe un Consejo de la Magistratura, los concursos de Magistrados los organiza el propio Poder Judicial.

#### La Pampa:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Bajo: 20° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 17°; Participación Ciudadana (PC): 19°; Rendición de Cuentas (RC): 19° y Capacidades Institucionales (CI): 17°.

Tiene un diseño muy básico, algo anticuado, elaborado bajo la plataforma abierta “Joomla”. No se observa alguna forma de contacto visible desde la página principal, a través de un formulario o de un teléfono. Con respecto al funcionamiento de algunas oficinas, existe un listado de normas pero se encuentran algo desordenadas.

La búsqueda de los Acuerdos es discreta y abarca solo el título de los acuerdos, no el texto del contenido, ni el año. Se destaca una sección para Jurisprudencia destacada y también boletines emitidos anualmente por el Centro de Capacitación. Para acceder a los fallos hay que dirigirse a otro portal cuyo enlace es poco intuitivo.

Para los ciudadanos que quieren hacer una denuncia, existe una sección de Datos útiles. Llama la atención que la única información estadística publicada sea la del Fuero Penal correspondiente al año 2017. Como faltas importantes se observa que no hay información sobre presupuesto, compras, medidas de ética y anticorrupción.

Con respecto al Diseño Web, la tipografía, las ilustraciones y el diseño cambian varias veces en las distintas secciones, sin un formato predefinido. Existen también palabras en inglés.

#### La Rioja:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Bajo: 23° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 19°; Participación Ciudadana (PC): 22°; Rendición de Cuentas (RC): 22° y Capacidades Institucionales (CI): 20°.

Tiene un diseño práctico del Sitio, un poco lento en la navegación, con mucha información de Transparencia Activa pero escasa sobre Rendición de Cuentas. No se encontró información sobre estadísticas, presupuesto y compras.

Tiene escasa información sobre Jurisprudencia y no se encontraron los fallos de las Cámaras.

Como medida positiva, publica las políticas de calidad a través de normas ISO y los instructivos sobre el funcionamiento de las oficinas son muy didácticos y completos.

Posee presencia en las Redes Sociales a través de un Facebook actualizado y un Canal de Youtube. Como medidas de avance en tecnología, publica información sobre Oficios Judiciales y Notificaciones en forma Electrónica.

#### Mendoza:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Medio: 11° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 16°; Participación Ciudadana (PC): 8°; Rendición de Cuentas (RC): 9° y Capacidades Institucionales (CI): 11°.

El sitio tiene buen diseño con topografía moderna. Aunque no posee un buscador, publica un mapa del sitio que facilita su recorrido y búsqueda. Tiene un 0800 muy visible pero carece de un Formulario de Contacto, solamente muestra un correo al Webmaster que a veces no funciona.

Es la única provincia que como medida de transparencia, publica las declaraciones juradas de todo el personal y las remuneraciones de los Magistrados. También exhibe la estructura del personal en forma detallada.

La información sobre los Acuerdos es completa. Tiene un apartado en el que centraliza todo tipo de información para la ciudadanía y la publicación de las audiencias orales también está muy bien organizada.

En Acceso a la Justicia se publica información sobre Derechos Humanos y Discapacidad, con secciones explicativas (Dirección de la mujer, Derechos de los niños).

Son escasos los datos sobre Estadísticas y Presupuesto. Las Compras se publican en forma detallada en el Sitio Web del Poder Ejecutivo, existiendo un enlace para las consultas.

Con respecto a la Capacitación sobre GA, en Abril de 2018 se organizaron unas Jornadas sobre Justicia Abierta junto a la Universidad de Cuyo y el Ministerio de Justicia y Derecho Humanos de la Nación<sup>91</sup>.

#### Misiones:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Bajo: 14° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 23°; Participación Ciudadana (PC): 6°; Rendición de Cuentas (RC): 16° y Capacidades Institucionales (CI): 8°.

El diseño es compacto y la tipografía es moderna, los colores guardan un patrón, pero las distintas secciones no son uniformes en el diseño. En general el sitio ofrece poca información, sin embargo tiene un buen 0800 visible para el acceso a la justicia y un Mapa judicial completo.

Con respecto a la información jurisdiccional, no se encontraron fallos de 2da instancia. Además, no cuenta con información presupuestaria ni de compras, y las estadísticas están desactualizadas.

El mejor puntaje lo obtuvo en la Categoría Participación Ciudadana, donde existe una sección para los lectores con información sobre horarios, trámites, gestiones, y asistencia. Muestra también una lista de profesionales Abogados que brindan asistencia jurídica gratuita. En la Intranet existen secciones de Gestión de calidad (Auditorías Internas Normas ISO 9001 / 2015), Administración de cédulas y Webmail.

El microsítio de Capacitación es integral, teniendo un programa -Justicia de Todos-, que es un Canal abierto online del Centro de Capacitación.

Las Secciones del Registro Único de Aspirantes a Adopción y la de Mediación están muy completas y bien armadas. También son buenos los apartados de Prevención de la salud y bienestar.

#### Neuquén:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Medio: 4° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 3°; Participación Ciudadana (PC): 4°; Rendición de Cuentas (RC): 12° y Capacidades Institucionales (CI): 1°.

Esta provincia obtuvo una excelente calificación, obteniendo el mejor puntaje en Capacidades Institucionales para una gestión abierta (Tecnología, RRHH, Capacitación, Colaboración, etc). El diseño en general es austero y discreto careciendo de dos características importantes: Formulario de Contacto y Botón de Búsqueda. Muestra un apartado muy detallado de los Organigramas de la estructura judicial, sin embargo no existe una sección que detalle el nombre y cargo de las máximas autoridades.

---

<sup>91</sup> El temario incluía: Acceso a la Justicia y Control Ciudadano, Innovación y Estrategias de inclusión desde el Poder Judicial, La Justicia Abierta: Medios de Comunicación, Periodismo de Datos y el Poder Judicial en un Estado abierto: experiencias y desafíos.

La normativa está muy bien detallada y es muy completa, publicando un Boletín de Jurisprudencia en forma bimestral y la Ley de Derecho de acceso a la Información Pública. El sitio web publica una cantidad considerable de información sobre la Escuela de Capacitación y Compras públicas.

Se publica un Protocolo de Estadística. Este documento describe el procedimiento que se utiliza para la recolección, verificación y procesamiento de la información relacionada con la actividad jurisdiccional de dichos organismos.

En Participación Ciudadana, tiene Twitter, Facebook (donde se puede opinar libremente), y un Canal de Youtube. También existe un Jurado Ciudadano y una sección visible con información para el ingreso de Discapacitados.

Se publican todos los Reglamentos para empleados y magistrados, con información sobre la selección y remoción. En resumen, se observa una vasta iniciativa hacia la apertura, aunque en algunos casos se necesitaría mayor profundidad.

#### Río Negro:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Medio: 6° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 1°; Participación Ciudadana (PC): 3°; Rendición de Cuentas (RC): 17° y Capacidades Institucionales (CI): 5°.

Se observa que obtuvo una destacada calificación, con un 1° puesto en Transparencia y un 3° lugar en Participación Ciudadana, mientras que su baja performance en Rendición de Cuentas lo relegó a un 6° puesto en el promedio general.

Lo más importante del sitio en relación a Gobierno Abierto es que publica una sección con información de: Plan estratégico, Informatización, Estadísticas, Datos Abiertos, Normas de Ética, Presupuesto y Justicia Online. Sin embargo, a pesar de tener un apartado dedicado al GA, la información sobre Compras es incompleta.

Tiene un buen buscador de fallos y se publica la Jurisprudencia detallada a través de boletines de revista. Como una muestra de acceso universal, se publican todas las sentencias sin necesidad de registrarse. También se exhiben las Resoluciones y Dictámenes de la Procuración general.

Existe un apartado sobre Justicia Online orientado a Ciudadanos y Abogados, con una variedad de trámites en línea, como por ejemplo la Consulta de registro de procesos universales. Además publica la Ley Nacional de Ética, una Carta de Derechos de los ciudadanos de la Patagonia (Ley 3830). Como medida de Acceso a la Justicia, hay información sobre la “Casa de Justicia”<sup>92</sup> y la Oficina de Género<sup>93</sup>.

El Centro de comunicación judicial está muy bien desarrollado y tiene buena integración con las Redes Sociales, con un canal de Youtube, Twitter e Instagram.

Como hecho destacado es de observar que fue una de las pocas provincias que contestó en tiempo y forma la consulta que se hizo a través del Formulario de Contacto.

#### Salta:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Bajo: 17° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 14°; Participación Ciudadana (PC): 13°; Rendición de Cuentas (RC): 14° y Capacidades Institucionales (CI): 23°.

---

<sup>92</sup> La Casa de Justicia es un centro de atención al ciudadano para información, orientación y resolución de conflictos. Tiene como misión facilitar a los habitantes de la localidad el acceso a una justicia rápida y efectiva, a fin de proporcionar soluciones a las diferencias que surjan con otras personas, en forma directa o a través de derivaciones a servicios de la comunidad. Este centro ofrece un servicio de “múltiples puertas” (diferentes caminos de solución) a cargo de especialistas neutrales para el tratamiento de los conflictos en la localidad.

<sup>93</sup> La Oficina de Género se encarga del diseño y coordinación de políticas institucionales que permitan cumplir con su misión: prevenir y eliminar todo tipo de discriminación por motivos de género o discapacidad.

El portal tiene un diseño web práctico, que como buena introducción, exhibe en forma completa el Organigrama y en forma detallada el CV de los integrantes de la Corte Suprema. Además se publican la misión y los valores del Poder Judicial, un Plan Estratégico 2017-2027, muy detallado y actualizado, como así también la información histórica. Las memorias están muy completas y con variada información estadística.

Exhibe secciones de servicios dedicadas tanto para Abogados como para Ciudadanos, con un buen apartado orientado al lector. Esta provincia, como pocas, contestó el Formulario de Contacto.

Existe una Secretaría de Derechos Humanos, la cual entre sus funciones tiene la de administrar un Registro Único de Aspirantes a la Adopción; y un Tribunal de Drogas<sup>94</sup>. También se exhibe una Guía de Ciberdelitos muy completa.

El diseño del sitio tiene baja velocidad de navegación y además no se adapta a celulares.

La sección de Capacitación se encuentra en un portal propio de la Escuela de la Magistratura.

### San Juan:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Bajo: 21° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 18°; Participación Ciudadana (PC): 20°; Rendición de Cuentas (RC): 21° y Capacidades Institucionales (CI): 21°.

Hasta 2017 tuvo un diseño discreto y antiguo, que incluso no era adaptativo a los distintos tamaños de pantallas. Recientemente (mediados del año 2018) se ha cambiado por un portal moderno, de buen diseño gráfico y con nuevas funcionalidades agregadas, las que no todas pudieron ser consideradas al momento de la clasificación final.

Posee un apartado de Política de Calidad y exhibe modelos de escritos. El Consejo de la Magistratura se encuentra dentro del sitio del Poder Judicial pero llama la atención la escasa información publicada acerca de los concursos y sus diferentes etapas.

Tiene un sistema de personal con evaluación de desempeño aplicable a los funcionarios y publica un Código de Ética que se constituye como norma de conducta para mejorar el servicio de justicia.

En la página principal exhibe una Sección de Acceso a la Justicia, donde se destaca el Centro de abordaje de menores abusados y la Oficina de la Mujer.

Se publican medidas de acercamiento a los reclamos ciudadanos, como la obligatoriedad del trabajo vespertino (desde Junio de 2018), sosteniendo que es pública y notoria la alta conflictividad existente, la que se traduce en una creciente litigiosidad, que exige una respuesta jurisdiccional oportuna. También, como se informa a través del Programa Justicia 2020, garantiza la asistencia de Magistrados, Funcionarios y Empleados en las Ferias Judiciales, a fin de avanzar en la gestión y en la resolución de las causas.

### San Luis:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Medio: 7° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 13°; Participación Ciudadana (PC): 15°; Rendición de Cuentas (RC): 10° y Capacidades Institucionales (CI): 2°.

El sitio tiene un diseño moderno y llamativo, que por su desarrollo tecnológico, y la información sobre Capacitación y Recursos Humanos, hace que obtenga un excelente 2° puesto en la Categoría Capacidades Institucionales para una Gestión Abierta.

---

<sup>94</sup> El objetivo del tribunal de drogas es disminuir la incidencia de las adicciones a las drogas y al alcohol, reduciendo la actividad delictiva relacionada con este problema. Ofrecen una alternativa convincente para aquellas personas cuya vinculación con la justicia penal se deba al alcoholismo o a la adicción a las drogas. La participación en un tratamiento con una finalización exitosa, permite que el tribunal pueda desestimar el cargo, reducir la pena o interrumpir la sentencia, o bien combinar esas compensaciones.

Informa que tramita todos los expedientes en soporte electrónico y sin respaldo en papel, con lo cual se posiciona como uno de los pioneros en el país con esta modalidad de trabajo. Los turnos de guardia de los Funcionarios que informa, son muy detallados. Se observa un Digesto de Acuerdos muy completo, el Periódico Judicial (a través de una sección aparte muy prolija) y las Memorias en forma actualizada. Publica su compromiso con las Políticas de Calidad, Formularios online de violencia familiar y contra la niñez. En vez de estadísticas se exhiben listados de causas. La información sobre Compras es escasa. La sección del Consejo de la Magistratura realmente es óptima, con todo tipo de información detallada.

#### Santa Cruz:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Bajo: 22° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 22°; Participación Ciudadana (PC): 17°; Rendición de Cuentas (RC): 23° y Capacidades Institucionales (CI): 19°.

El sitio es práctico y tiene un diseño uniforme, sin embargo obtuvo malos resultados en las pruebas de velocidad y errores (Pingdom). La codificación del Sitio Web no permite el análisis, con lo cual se deduce que no cumple con los estándares de programación (W3C).

Llama la atención que no se nombre a las autoridades en la página principal. Tampoco existe información acerca del Presupuesto y muy poco sobre Compras y Estadísticas.

Ofrece una variedad de operaciones digitales, como el Sistema de Gestión de Documentos Digitales, Firma Digital, Notificaciones electrónicas, Reempadronamiento de Abogados, Sistema de Tasas judiciales, Sistema de estadísticas y Formularios Varios.

En Acceso a la Justicia, publicita información sobre Jornadas de no violencia, Oficina de Violencia Doméstica, Oficina de Salud mental y Centro de Asistencia a la Víctima.

Se publica la existencia de una Escuela de Perfeccionamiento Judicial con información sobre Capacitación.

La información del Consejo de la Magistratura en relación a los Concursos para Jueces no es muy completa y con respecto al concurso de empleados, se solicita DNI para ingresar, con lo cual se le impide el acceso a los ciudadanos comunes.

#### Santa Fe

A pesar de haber obtenido excelentes resultados de eficiencia en la actividad jurisdiccional (Ver Gráficos III-9 y III-10), los esfuerzos en el paradigma de Justicia Abierta resultaron aceptables pero insuficientes en su portal. En el ICIGAJ obtuvo un puntaje Medio: 13° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 15°; Participación Ciudadana (PC): 18°; Rendición de Cuentas (RC): 7° y Capacidades Institucionales (CI): 18°.

Exhibe en forma visible los accesos para consultas de Acuerdos de Jurisprudencia, de Gobierno y de Cámaras. También, el discurso de inauguración del año judicial del Presidente de la Corte Suprema<sup>95</sup>. La publicación de los Fallos es bien detallada con vasta información.

Se publican los partes de prensa en una sección especial, y la información sobre Turnos, Feria y Conjueces es completa.

Es uno de los portales que tiene mayor cantidad de información Estadística. Incluso un mapa judicial de las circunscripciones con información completa de las localidades. Existe información sobre compras por año, pero no son correlativas en numeración.

---

<sup>95</sup> Como detalle, publica los Premios instituidos por la Corte Suprema de Justicia de la Provincia, para los dos mejores promedios de egreso de la carrera de abogacía de las distintas Universidades de la Provincia.

El diseño es bueno principalmente en su página principal, siendo adaptativo a distintos tamaños de pantalla solo en algunas secciones. No muestra uniformidad en la publicación de los documentos, haciéndolo en distintos formatos. Se utilizan distintos tipos de tipografía y de ilustraciones que afectan la visual.

Muestra en forma visible los llamados a Concursos para empleados, con información de la metodología, y se observan los Formularios de Inscripción para descarga, aunque no hay oferta de trámites online. Los concursos para Magistrados los publica el Consejo de la Magistratura.

Tiene un apartado con información sobre institucionalización y desarrollo de métodos alternativos de resolución de conflictos (Mediación). Se publica también la reglamentación acerca del Código de Ética.

El Centro de Capacitación tiene una sección dedicada pero con escasa información para el público en general.

No se observa un gran desarrollo de la participación ciudadana en el portal.<sup>96</sup>

La información sobre convenios se encuentra en forma detallada en una sección especial.

#### Santiago del Estero:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Bajo: 19° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 10°; Participación Ciudadana (PC): 11°; Rendición de Cuentas (RC): 24° y Capacidades Institucionales (CI): 22°.

Tiene un diseño uniforme, con pocos errores, existiendo buena información sobre las distintas reparticiones que lo componen, pero insuficiente en la Categoría Rendición de Cuentas, donde obtuvo la última colocación. Llama la atención la escasa información presupuestaria existente, como así también la relacionada a los Concursos de Jueces en el sitio del Consejo de la Magistratura.

La información general orientada al lector está accesible y en un lenguaje claro. Es una de las pocas provincias que publica tanto el organigrama de su estructura como las autoridades que lo componen. También se publica un Programa de Calidad en convenio con el Ministerio de Justicia de la Nación.

Se publican en forma completa los correos electrónicos de las oficinas y los funcionarios, sin embargo la información sobre los teléfonos de contacto es muy escasa. Tampoco se publica información acerca de la estructura o nómina de Recursos Humanos.

En Acceso a la Justicia se observa tanto un Protocolo sobre abuso sexual como sobre Discapacidad, un Protocolo Interinstitucional de abordaje de niños, y víctimas de abuso sexual y de otros delitos.

#### Tierra del Fuego:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Bajo: 15° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 12°; Participación Ciudadana (PC): 24°; Rendición de Cuentas (RC): 11° y Capacidades Institucionales (CI): 14°.

El diseño del sitio es moderno y bien organizado, conteniendo información institucional muy completa como la misión del Poder Judicial, pero es escasa en Participación Ciudadana. Los casos de relevancia pública se concentran en un micrositio “Infojudicial”. Para su revista digital, realizan una convocatoria a la comunidad jurídica para participar en la elaboración de trabajos de interés legal doctrinario.

---

<sup>96</sup> A manera de ejemplo, en relación a la reforma Civil y Comercial que se va a llevar a cabo en la provincia, una buena iniciativa es la del Poder Ejecutivo, que ofrece una plataforma web en su sitio, [www.santafe.gov.ar/cpcc](http://www.santafe.gov.ar/cpcc), para los ciudadanos interesados y los usuarios del sistema de justicia que puedan acceder libremente a información relevante sobre el tema, dejar sugerencias e interactuar a través de mecanismos de consulta y participación. En el Programa Justicia 2020 también existe una iniciativa similar.

Con respecto a los trámites, permite el pago de tasas online.

La navegabilidad no es sencilla, hay secciones donde luego de ingresar se dificulta el recorrido.

Las Estadísticas están incompletas, existe información presupuestaria, y los datos sobre las Compras están desactualizados.

Publican la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

La información sobre Capacitación no está completa.

#### Tucumán:

Los resultados logrados fueron: ICIGAJ Bajo: 16° posición; Transparencia y Acceso a la Información (TAI): 20°; Participación Ciudadana (PC): 16°; Rendición de Cuentas (RC): 20° y Capacidades Institucionales (CI): 9°.

Es uno de los pocos sitios que ofrece acceso universal a la Consulta de Expedientes sin registración. Sin embargo, la búsqueda de los Acuerdos no es sencilla.

Como punto positivo se observa la publicación de un Primer proyecto de Plan Estratégico Quinquenal<sup>97</sup>, cuya elaboración estuvo a cargo de la Oficina de Planificación Estratégica.

Tiene una Guía Judicial bien completa, con los datos de las oficinas y de los empleados. También posee un apartado donde se detallan las características y funciones de las principales dependencias.

Se publicita una Mesa de Atención al ciudadano con posibilidad de pedir información, la cual se ha probado y dio error. La presencia de oficinas y un premio a la Calidad, demuestra el interés en la gestión.

Existe escasa información de Rendición de Cuentas: las Estadísticas están desactualizadas, el Presupuesto no existe, y los datos sobre Compras son escasos. Como buenas medidas, exhibe información sobre un Cuerpo de Auditores y de un Registro de Funcionarios Públicos imputados en delitos contra la Administración Pública.

Se publican los concursos para empleados, pero existe escasa información sobre Concursos para Magistrados.

Con respecto al Acceso a la Justicia tiene numerosas iniciativas, entre ellas: Mediación, Oficina de la Mujer y Violencia doméstica. También existe una sección para personas con Discapacidad que tiene todas las acordadas relacionadas con el tema.

Les otorga importancia a los Derechos Humanos a través de la capacitación y la publicación de las acordadas de referencia.

Tiene buena participación en el Programa Justicia 2020.

#### **5.5. Resultados por Variable.**

En la **Tabla V-7** se presentan los resultados de los valores promedio de las distintas Variables calculados para los 24 portales relevados.

Las siete variables que obtuvieron los mejores valores (arriba de 0.90) y por ende las primeras posiciones se presentan en la **Tabla V-8**.

---

<sup>97</sup> Consiste en el diseño e implementación de herramientas e instrumentos de planificación estratégica que permitan una visión de mediano y largo plazo en las políticas institucionales.

Posición	Variable	Valor
1°	D.3.2	0,96
2°	A.3.3	0,94
3°	A.1.3	0,94
4°	A.3.1	0,94
5°	D.4.3	0,92
6°	A.1.6	0,92
7°	A.4.4	0,92
8°	D.3.1	0,90
9°	A.3.4	0,88
10°	B.3.1	0,85
11°	A.3.5	0,83
12°	B.3.2	0,81
13°	A.1.4	0,80
14°	A.1.7	0,80
15°	D.1.10	0,79
16°	A.3.2	0,77
17°	A.4.3	0,77
18°	D.3.5	0,77
19°	B.3.3	0,75
20°	C.2.2	0,75
21°	A.3.7	0,73
22°	C.4.1	0,73
23°	D.2.3	0,73
24°	A.1.2	0,72
25°	C.4.2	0,71
26°	B.1.4	0,69
27°	D.1.2	0,69
28°	A.1.8	0,67
29°	A.3.8	0,67
30°	D.3.3	0,67
31°	B.1.2	0,66
32°	B.3.4	0,66
33°	A.2.1	0,65
34°	D.2.4	0,65
35°	A.1.10	0,64
36°	D.1.4	0,63
37°	B.2.2	0,63
38°	B.3.5	0,61
39°	A.2.3	0,60
40°	D.2.6	0,58
41°	A.2.2	0,56
42°	B.2.4	0,56
43°	D.1.6	0,56
44°	A.2.4	0,54
45°	D.1.5	0,54
46°	D.1.3	0,53

Posición	Variable	Valor
47°	A.1.9	0,52
48°	A.1.12	0,51
49°	D.1.9	0,50
50°	C.1.5	0,50
51°	D.1.7	0,50
52°	B.2.3	0,49
53°	A.3.6	0,48
54°	C.2.3	0,44
55°	D.2.5	0,44
56°	C.4.6	0,43
57°	B.1.3	0,42
58°	C.4.3	0,42
59°	D.4.2	0,42
60°	A.1.5	0,41
61°	B.1.6	0,40
62°	C.1.3	0,40
63°	C.1.4	0,40
64°	C.3.3	0,40
65°	C.1.2	0,38
66°	D.1.8	0,37
67°	B.1.1	0,35
68°	B.1.7	0,35
69°	D.2.2	0,35
70°	A.2.5	0,33
71°	B.2.5	0,33
72°	D.1.1	0,32
73°	D.2.1	0,31
74°	D.4.1	0,31
75°	A.1.11	0,29
76°	C.2.1	0,29
77°	C.3.1	0,29
78°	C.4.5	0,25
79°	B.1.5	0,23
80°	C.2.4	0,21
81°	C.3.4	0,21
82°	A.1.1	0,19
83°	A.4.1	0,17
84°	D.3.4	0,16
85°	C.4.7	0,15
86°	C.1.1	0,14
87°	C.3.2	0,13
88°	C.2.5	0,10
89°	C.4.4	0,10
90°	A.4.2	0,06
91°	B.2.1	0,04

*Tabla V-7:  
Resultados de los  
valores Promedios  
obtenidos de las  
Variables  
ordenados de  
Mayor a Menor*

Posición	Variable
1°	D.3.2: ¿Existe en el portal una sección completa y dedicada a la Capacitación (Escuela o Centro)?
2°	A.3.3 ¿Se publican las sentencias de todas las instancias judiciales (Corte, Cámara, Circulares y 1a Instancia)?
3°	A.1.3 ¿Se publica información sobre la Ley orgánica, reglamentos internos, circulares y/o documentos institucionales oficiales?
4°	A.3.1: ¿Los Acuerdos del Tribunal son publicados en tiempo y forma luego de firmarse?
5°	D.4.3: ¿Existen vínculos de internet a otros Poderes, Organizaciones o Instituciones?
6°	A.1.6: ¿Existe una Guía Judicial con datos de los Juzgados y Centros de Atención (Teléfono, Dirección y Correo electrónico)?
7°	A.4.4: ¿Se publican periódicamente novedades o partes de prensa en la Web?

*Tabla V-8: Variables con mejor puntuación.*

Se observa que la mayoría pertenecen a la Dimensión A: Transparencia activa, mientras que la Variable mejor posicionada pertenece a la D: Capacidades Institucionales.

Por otro lado las cuatro variables que obtuvieron el valor más bajo en el promedio (0.10 ó menos) se especifican en la Tabla V-9.

Posición	Variable
88°	C.2.5: ¿Se publica información acerca de Remates o Subastas electrónicas?
89°	C.4.4: ¿Se publica algún tipo de evaluación de desempeño?
90°	A.4.2: ¿Existe algún mecanismo online que conteste de manera eficiente los pedidos de información?
91°	B.2.1: ¿Se publican los compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso)?

*Tabla V-9: Variables con peor puntuación.*

Existen dos variables pertenecientes a la Dimensión Rendición de Cuentas, categoría que fue la peor posicionada (Tabla V-5).

### **5.6. Resultados por Indicador.**

A continuación, en la **Tabla V-10** se presentan los resultados por Indicadores, esto es las subdimensiones que agrupan los conjuntos de variables del mismo tema.

Los tres primeros lugares lo obtuvieron la Publicidad de datos jurisdiccionales, el Acceso a la Justicia y la Capacitación y Formación; mientras que los tres últimos lugares fueron para Indicadores de la Dimensión Rendición de Cuentas.

Posición	Indicador	Valor
1°	A.3: Publicidad de datos jurisdiccionales	0,78
2°	B.3: Acceso a la Justicia	0,74
3°	D.3: Capacitación y Formación	0,69
4°	A.1: Publicación de la Información Institucional	0,62
5°	D.1: Gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA	0,54
6°	D.4: Articulación y Colaboración	0,55
7°	A.2: Difusión de Estadísticas	0,54
8°	D.2: Manejo del personal	0,51
9°	A.4: Acceso a la Información Pública	0,48
10°	B.1: Interacción con la ciudadanía.	0,44
11°	B.2: Protección de los derechos de los ciudadanos	0,41
12°	C.4: Selección y desempeño de Magistrados.	0,40
13°	C.1: Información presupuestaria	0,36
14°	C.2: Información sobre compras	0,36
15°	C.3: Código de Ética y Planes anticorrupción.	0,26

*Tabla V-10: Clasificación de los Indicadores*

### **5.7. Detalle completo de las puntuaciones obtenidas.**

Para un análisis detallado e integral de las distintas calificaciones de las 91 variables para las 24 provincias se puede consultar el **ANEXO V** al final del trabajo.

### **5.8. Relación del ICIGAJ con el Nivel Socioeconómico de las Provincias.**

Según la WPJ<sup>98</sup> en su reporte del 2015, en el mundo, la gente más educada y saludable es más probable que requiera y busque información gubernamental, que aquellos que son menos educados y pobres<sup>99</sup>.

Por lo tanto se podría afirmar en principio, que las provincias de alto ingreso alcanzarán una posición mejor en el ICIGAJ.

En el ámbito de las Estadísticas, la **correlación** se refiere a la relación lineal y proporcionalidad entre dos variables. Si los valores de una variable se modifican de manera sistemática con respecto a los valores de otra, se dice que ambas variables se encuentran correlacionadas. El Coeficiente de correlación de Pearson es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas que varía entre -1 y 1. De manera menos formal, podemos definir este coeficiente como un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables cuantitativas. Para su cálculo se utilizará la herramienta Excel. La interpretación de los valores de los coeficientes de correlación positivos se puede establecer según el rango de valores de la Tabla V-11<sup>100</sup>.

0	Relación nula
0 -0,2	Relación muy baja
0,2-0,4	Relación baja
0,4-0,6	Relación moderada
0,6-0,8	Relación alta
0,8 – 1	Relación muy alta
1	Relación perfecta

*Tabla V-11. Interpretación del Coeficiente de Pearson*

#### **5.8.1. Relación del ICIGAJ con el Índice de Desarrollo Humano.**

Un informe elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de la ONU en Argentina en 2017<sup>101</sup>, mide tres variables fundamentales del desarrollo sostenible: Crecimiento Económico, Inclusión Social y Sostenibilidad Ambiental. Por primera vez se elaboró un Índice de Desarrollo Sostenible Provincial, que analiza esos tres aspectos en los 24 distritos del país (Tabla V-12). En el ítem crecimiento económico, se tienen en cuenta las variables ingreso per cápita y capital humano. En inclusión social, se miden pobreza, empleo, salud y educación. En sostenibilidad ambiental (el área con menos datos disponibles), se tomaron en cuenta generación y disposición de residuos y emisión de gases.

<sup>98</sup> El World Justice Project (WJP) es una organización independiente con sede en Washington, que trabaja para apoyar el Rule of Law (imperio de la ley) en el mundo. En sus esfuerzos para producir datos confiables sobre Gobierno Abierto, emite periódicamente un reporte que mide la Apertura en los distintos países.

<sup>99</sup> Incluso se sostiene, como nota de color, que las personas de sexo masculino son más proclives a visitar los sitios web oficiales de los gobiernos que las de sexo femenino.

<sup>100</sup> Si bien no hay un consenso generalizado para interpretarlo, en esta tabla se describe una propuesta común extraída de <http://academia.utp.edu.co>.

<sup>101</sup> <http://www.onu.org.ar/stuff/IDH2017todo.pdf>

El índice utiliza valores entre 0 y 1 en el que los distritos que tienen un valor más cercano a 1 son los que presentan mayor nivel de desarrollo sostenible. En ese ranking, a nivel mundial Argentina está en el puesto 45 de un total de 188 países. En el aspecto interno, el primer puesto lo ocupa la Ciudad de Buenos Aires, como el distrito más desarrollado del país, a una distancia considerable del resto de las provincias. El segundo lugar es para Chubut, y el último lugar es para Santiago del Estero.

Al hacer un gráfico de correlación entre Índice de la ONU y el ICIGAJ, se concluye que:

El Coeficiente de Correlación de Pearson calculado es: **0,34889**.

Este valor nos da una **correlación positiva baja (Gráfico V-2)**, significando que el nivel de apertura de la justicia, si bien tiene una pequeña incidencia, no es necesariamente conducido por variables de desarrollo humano como Crecimiento Económico, Inclusión Social y Sostenibilidad Ambiental.

# El ranking

» Índice de desarrollo humano

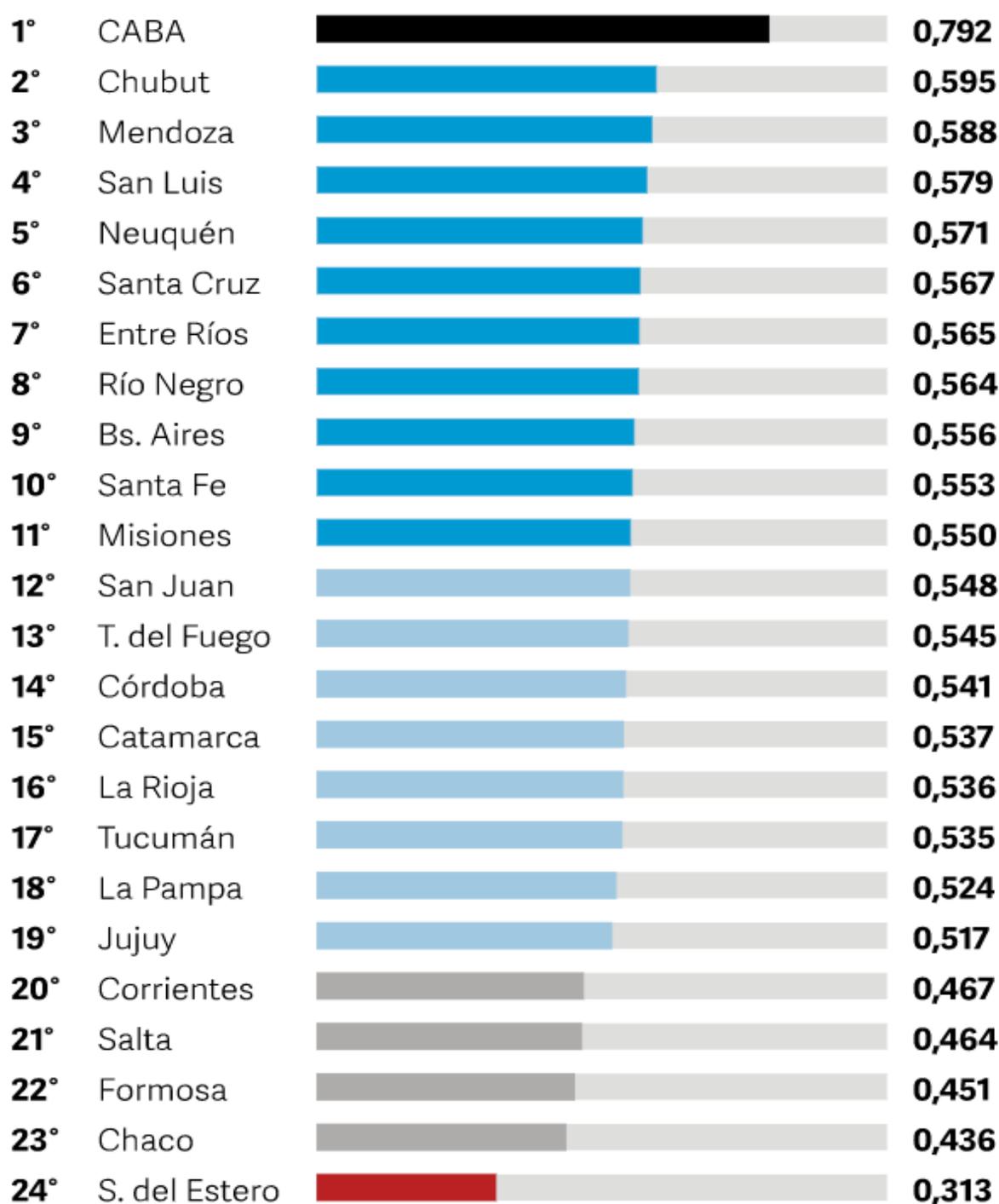


Tabla V-12: Índice de Desarrollo Sostenible Provincial de la ONU.

Fuente Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo en Argentina. PNUD

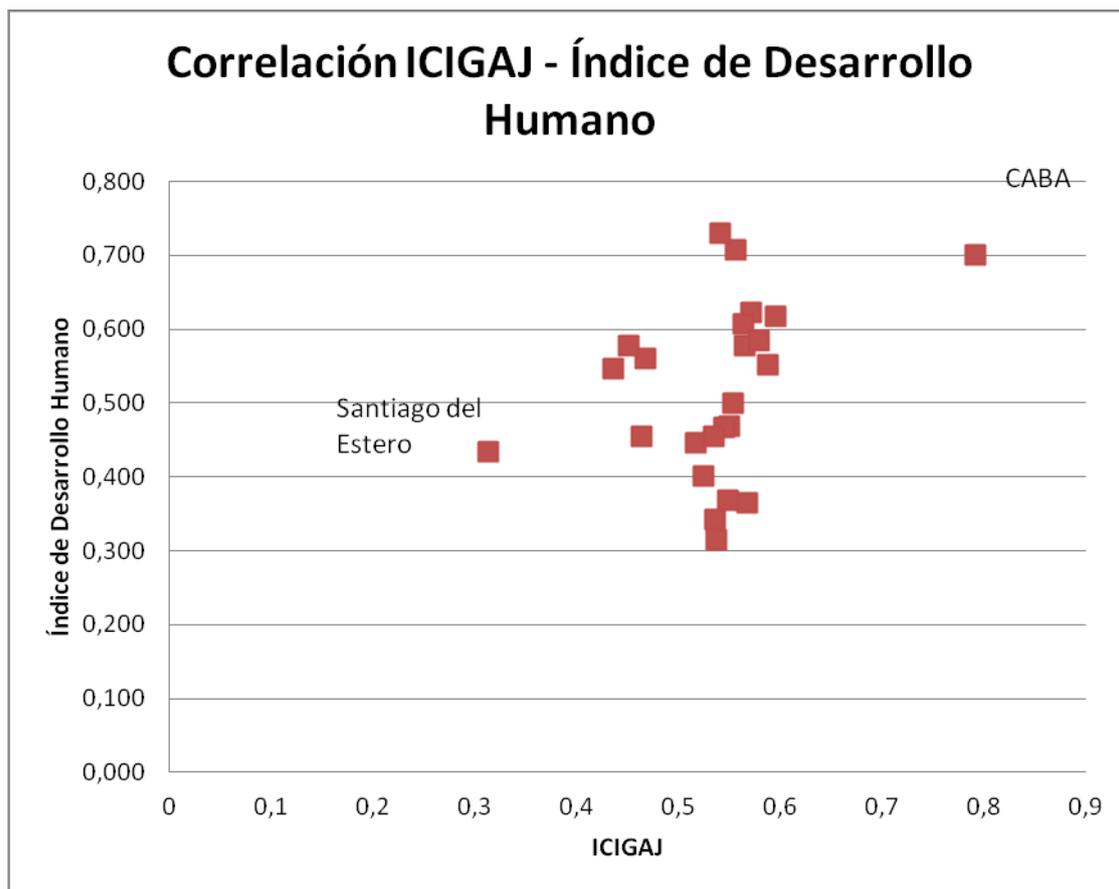


Gráfico V-2: Correlación ICIGAJ – IDH. Fuente: Elaboración Propia

### **5.8.2. Relación del ICIGAJ con el Producto Interno Bruto.**

El PIB de las provincias argentinas refleja la actividad económica de las unidades productivas residentes en el territorio. El territorio económico de cada provincia coincide con sus límites geográficos. Una unidad productiva es residente en un territorio económico cuando tiene un centro de interés económico en dicho territorio.

Desde el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (<https://www.indec.gob.ar/>) se extrajo la información del Producto Interno Bruto por Provincia del Año 2004<sup>102</sup>, que incluye a los distintos sectores de la actividad económica.

En la Tabla V-12 se observan los Valores Brutos de Producción, a precios básicos, en millones de pesos.

El Coeficiente de Correlación de Pearson calculado es: **0,56003**.

Este valor nos da una **correlación positiva moderada**, dado que en general, las provincias con un desarrollo económico (PBI) más alto alcanzaron puntuación más alta. No obstante, la creación de un gobierno abierto no necesariamente depende de los recursos financieros. Varias provincias pobres superaron a provincias ricas.

<sup>102</sup> Por problemas políticos derivados del Gobierno Nacional, en Abril de 2018 se verifica que el último informe real producido por el INDEC corresponde al año 2004.

1°	Buenos Aires	\$ 292.690
2°	CABA	\$ 154.864
3°	Santa Fe	\$ 81.589
4°	Córdoba	\$ 69.364
5°	Mendoza	\$ 33.431
6°	Neuquén	\$ 22.564
7°	Entre Ríos	\$ 20.743
8°	Chubut	\$ 17.748
9°	Tucumán	\$ 13.856
10°	Salta	\$ 13.439
11°	San Luis	\$ 11.781
12°	Santa Cruz	\$ 11.664
13°	Río Negro	\$ 10.265
14°	Chaco	\$ 9.833
15°	Misiones	\$ 9.647
16°	Santiago del Estero	\$ 8.388
17°	San Juan	\$ 8.262
18°	Corrientes	\$ 7.968
19°	Tierra del Fuego	\$ 7.049
20°	La Pampa	\$ 6.990
21°	Jujuy	\$ 6.485
22°	Catamarca	\$ 6.151
23°	La Rioja	\$ 5.591
24°	Formosa	\$ 3.807

*Tabla V-13: Producto Interno Bruto por Provincia – Año 2004.  
(en millones de pesos). Fuente: INDEC*

### **5.8.3. Relación del ICIGAJ con el Acceso a Internet.**

La tecnología Web es el principal medio para llegar al concepto de Gobierno Abierto. Posibilita la participación y apertura a través de Internet, y en concreto, utilizando la Web 2.0, también denominada Web Social. Esta plataforma permite que el ciudadano tenga un papel activo y protagonista.

Los nuevos servicios de Internet permiten que las Administraciones difundan sus datos públicos a la ciudadanía y que ésta no sólo pueda valorar la acción de la Administración a partir de esos datos públicos, sino también que se genere participación en la gestión.

Sin embargo, este espacio de apertura en la Justicia solo estará disponible para la ciudadanía, en la medida que se conecten a los portales provinciales a través de vínculos de acceso a Internet. Por esto será importante medir la incidencia y relación entre los accesos a internet por provincia y el ICIGAJ.

El Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM<sup>103</sup>) publica en su portal [www.enacom.gob.ar](http://www.enacom.gob.ar), los datos actualizados a Septiembre de 2017 de la Tasa de penetración a Internet Fijo<sup>104</sup> cada 100 hogares, como se detalla en la Tabla V-14.

<b>BUENOS AIRES</b>	57
<b>CABA</b>	122
<b>CATAMARCA</b>	28
<b>CHACO</b>	30
<b>CHUBUT</b>	51
<b>CORDOBA</b>	63
<b>CORRIENTES</b>	32
<b>ENTRE RIOS</b>	47
<b>FORMOSA</b>	21
<b>JUJUY</b>	22
<b>LA PAMPA</b>	71
<b>LA RIOJA</b>	51
<b>MENDOZA</b>	33
<b>MISIONES</b>	31
<b>NEUQUEN</b>	61
<b>RIO NEGRO</b>	49
<b>SALTA</b>	39
<b>SAN JUAN</b>	30
<b>SAN LUIS</b>	10
<b>SANTA CRUZ</b>	28
<b>SANTA FE</b>	61
<b>SANTIAGO DEL ESTERO</b>	29
<b>TIERRA DEL FUEGO</b>	59
<b>TUCUMAN</b>	39

Tabla V-14: Tasa de penetración a Internet Fijo – Accesos cada 100 hogares.

Fuente: ENACOM ([www.enacom.gob.ar](http://www.enacom.gob.ar))

El Coeficiente de Correlación de Pearson calculado es: **0,41185**.

Este valor nos da una **correlación positiva moderada**, significando que la cantidad de ciudadanos conectándose a Internet tiene una incidencia relativa sobre la apertura, sin llegar a ser determinante.

<sup>103</sup> El Enacom es un ente autárquico y descentralizado que funciona en el ámbito del Ministerio de Modernización de la Nación. Su objetivo es conducir el proceso de convergencia tecnológica y crear condiciones estables de mercado para garantizar el acceso de todos los argentinos a los servicios de internet, telefonía fija y móvil, radio, postales y televisión.

<sup>104</sup> Internet fijo, conexiones en hogares, no se analiza la penetración de internet móvil.

## VI – CONCLUSIONES

Resulta de gran valor reflexionar acerca de los desafíos y oportunidades que genera el Gobierno Abierto en el ámbito de la Justicia. Para empezar a hacer realidad este paradigma, los Poderes Judiciales provinciales han comenzado a debatir la dimensión práctica de las políticas de apertura. Una política de Justicia Abierta garantiza que la sociedad pueda obtener información básica para tomar decisiones sobre el aspecto judicial, sin embargo en los portales analizados se observó que algunos carecían de información útil orientada específicamente a las necesidades de los ciudadanos. Por el lado positivo, pese a algunas diferencias observadas, se ha verificado que en la gran mayoría de los sitios web provinciales se adoptaron medidas de apertura en la administración de justicia que contribuyeron en distinto grado a mejorar la transparencia.

En pos de comprobar la hipótesis, se concluye que el ICIGAJ obtuvo un puntaje de acercamiento al Paradigma de justicia abierta, de **51,65** en un nivel de **ACEPTABLE**<sup>105</sup>.

El estudio mostró que en el avance hacia aspectos de participación, colaboración y transparencia, existen resultados dispares en las provincias. Si bien algunos Poderes Judiciales demuestran haber intentado adoptar políticas de apertura, otros en cambio sólo han realizado unas pocas reformas aisladas.

Se ha comprobado que los sistemas de justicia se han modernizado, esencialmente en la incorporación de tecnología y en capacitación judicial; no obstante resta avanzar en mecanismos conducentes a un mejor acceso a la información pública, como valor primordial de todo organismo del Estado.

Los Poderes Judiciales provinciales han desarrollado institucionalmente la estrategia de transparencia activa, publicando información jurisdiccional y de su funcionamiento, sin embargo, iniciativas de participación ciudadana o de rendición de cuentas tienen menos presencia en los portales. De esta manera, la dimensión de Transparencia resultó ser la más aplicada y por ende la que presentó mayor cantidad de variables analizadas, aunque cabe aclarar que en este estudio se han considerado a las cuatro dimensiones con el mismo peso específico.

El índice muestra que la dimensión de **Transparencia** tiene un valor muy superior (**62,86**) al de **Participación Ciudadana (51,94)**, **Rendición de Cuentas (35,22)** y **Capacidades Institucionales (56,59)**.

Los distintos resultados entre las dimensiones pueden deberse, por un lado, a los avances de los últimos años en la formulación de normas, institutos y procedimientos para la transparencia activa en nuestro país; por otro, a la falta de un arraigo cultural de la participación ciudadana y la rendición de cuentas dentro de las exigencias de la sociedad civil. De todos modos, el ICIGAJ ofrece información general y por dimensión, sin pretender determinar en profundidad, la compleja relación existente entre las diferentes categorías de apertura.

Entre las motivaciones por las cuales los Poderes Judiciales tienden a encaminarse hacia un paradigma de GA, se ha observado que varias provincias buscan adherirse a esta tendencia de gestión moderna por estar en boga y presente a nivel nacional, mientras que solo unas pocas fueron las que demostraron la existencia de una verdadera política democrática de Justicia Abierta.

Es de destacar el esfuerzo de las tres jurisdicciones que obtuvieron el puntaje más alto: **Córdoba, Buenos Aires y CABA**. Si esta tendencia de mayor transparencia e involucramiento ciudadano en los procesos judiciales se replicara prontamente en el resto de

<sup>105</sup> Ver Tabla IV-2.

las provincias, podremos hablar del comienzo de un nuevo modelo de justicia abierta. Lo importante es que al existir una serie de prácticas valiosas establecidas, el camino ya se encontrará marcado. Las provincias de mayor desarrollo económico mostraron un mayor desarrollo de la apertura en sus portales, aunque esta relación ha sido mínima y de ninguna manera determinante.

Se puede concluir entonces que los Poderes Judiciales de las Provincias Argentinas, avanzaron en hacer pública su información. A pesar que los datos publicados y la interacción con la ciudadanía todavía son insuficientes -tal vez porque el paradigma de GA sea reciente- éste llegó para quedarse, por lo que existe un contexto favorable para seguir creciendo hacia medidas orientadas a una mayor apertura. Si bien las decisiones finales para implementar una política de Justicia Abierta dependen principalmente del liderazgo de los Tribunales Superiores y de los reclamos de la ciudadanía, el paradigma será verdaderamente efectivo cuando como complemento, se implementen las reformas legales y normativas necesarias.

### **6.1. Transparencia y Acceso a la Información.**

De las seis variables con mejor puntuación obtenida, cinco pertenecieron a esta Dimensión, lo que permite deducir que la Transparencia es la Categoría más desarrollada dentro del paradigma de Gobierno Abierto en las justicias provinciales.

Una muestra notoria de la presencia de una política integral implementada de acuerdo a una estrategia de apertura bajo el liderazgo de los tribunales superiores, es la implementación de un Portal o sección dedicada de Gobierno Abierto. Solo cinco provincias lo tienen.

En general las provincias publican su marco normativo y legislativo, aunque las metas y los objetivos sean todavía un desafío pendiente. Si bien la planificación política está institucionalizada en los discursos de apertura del año judicial a través del presidente de la Corte Suprema, se publica en pocos casos y sin una visión que abarque otros aspectos como personal o presupuesto.

Varios portales publicaron información acerca del funcionamiento de sus reparticiones, sin embargo no se encontraron manuales con descripciones y competencias sobre los puestos administrativos específicos, por lo tanto este aspecto todavía es débil.

El principio de publicidad de los actos de gobierno tiene como objetivo profundizar las políticas de transparencia y rendición de cuentas hacia la sociedad, en este sentido se observó que la mayoría de los portales tiene una sección de prensa con las noticias más importantes.

La generación de datos estadísticos permite realizar tareas de evaluación y monitoreo de la gestión judicial. La mayoría de las provincias publican estadísticas en el sitio web, aunque no todas en forma accesible y actualizada como debería ser. Incluso, para que la apertura sea efectiva, los datos publicados deberían ser comprensibles y reutilizables. El formato ideal es CSV (valores separados por coma), ya que el formato PDF es abierto pero no reutilizable. El XLS (Excel) que si lo es, fue el más utilizado, pero tiene un formato propietario (aunque en la práctica se ha transformado en un estándar para las planillas de cálculos). Es de destacar el portal de datos abiertos del Tribunal Superior de Justicia de CABA que a través de la publicación de conjuntos de datos (datasets) en formato totalmente abierto, contribuye a fortalecer la relación con la ciudadanía.

En relación a los fallos y sentencias, casi la totalidad de las provincias publican las actividades de los distintos Fueros y Circunscripciones. En general, se publican las sentencias de mayor interés o las de los Tribunales Superiores y las Cámaras de Apelaciones en forma libre y universal; mientras que las sentencias de primera instancia, en la mayoría de los casos, requieren de una registración y pueden ser consultadas solo por las partes. Solo siete provincias publican las sentencias de todas las instancias en forma libre para toda la

sociedad civil. Las audiencias públicas o juicios orales, por su parte, son publicados en detalle para que pueda asistir la ciudadanía en diez jurisdicciones.

Son numerosas las iniciativas relacionadas al Derecho de Acceso a la Información Pública en las provincias y en la Nación<sup>106</sup>, sin embargo persisten prácticas de opacidad en su implementación. Resulta notorio que a pesar de los marcos legales que van surgiendo en la materia, no se publiquen las regulaciones para el Poder Judicial. En el estudio, no se observaron iniciativas contundentes que promuevan su ejercicio; y solo ocho provincias hacen muy someramente referencias al Acceso a la Información.

## **6.2. Participación ciudadana.**

Aunque los tribunales de nuestro país vienen haciendo esfuerzos con distintos niveles de profundidad para fortalecer sus vínculos con la sociedad civil, todavía son escasos los mecanismos que permiten la participación de la sociedad en distintas instancias del sistema, y en particular, respecto a la incidencia sobre las decisiones en la administración de justicia. En la mayoría de las provincias no se encontraron formas de presentar propuestas sobre asuntos relacionados con un tema sustantivo de política pública, y cuando existía algún mecanismo de contacto, el proceso resultó muy complicado y poco claro, sin posibilidades de que los ciudadanos puedan incidir en la toma de decisiones. Solo tres incluyeron información sobre la participación de la sociedad civil en los procesos de diseño, implementación o evaluación de la política judicial.

Donde sí hubo un gran desarrollo es en el acceso a la justicia. Casi la totalidad de las provincias implementaron iniciativas que ubicaron a este indicador en el segundo mejor puntaje.

El Poder Judicial en nuestro país apenas ha creado condiciones aceptables para que el ciudadano se sienta parte del sistema de Justicia, lo que se observa en la ausencia de mecanismos de participación ciudadana.

En mayor o menor medida todas las jurisdicciones publican canales institucionales de comunicación con la ciudadanía (teléfonos, correo electrónico y Formulario de Contacto). Las llamadas telefónicas (en pocos casos existía un 0800) por consulta en horario matutino fueron atendidas en su totalidad, en algunos casos sin la capacidad para resolver todos los problemas. En horario vespertino, pocas provincias atendieron en el primer llamado, en la mayoría hubo que insistir o directamente no se atendía. En lo que se notó una grave falencia fue en los Formularios de Contacto, si bien la mayoría lo publica en forma visible, solo tres provincias respondieron las consultas realizadas a través de este medio.

Con respecto a la información sobre trámites, se ha observado la publicación de información sobre cómo realizarlos, con posibilidades de descargar formularios; sin embargo, los trámites en línea en general, a pesar de los avances tecnológicos, son escasos. Menos de la mitad de las provincias tienen verdaderas iniciativas online.

Como una de las pocas proyectos en la protección de los derechos de los ciudadanos, se destaca la “Carta de derecho de los Ciudadanos de la Patagonia Argentina ante la Justicia”, originada en el Foro Patagónico de los Superiores Tribunales de Justicia y que tiene al Poder Judicial de Río Negro como principal impulsor, asumiendo públicamente el compromiso de alentar la calidad en la prestación los servicios y una gestión transparente y eficaz<sup>107</sup>. Otra iniciativa observada para favorecer el conocimiento del derecho por todos los ciudadanos en

---

<sup>106</sup> Principalmente la Ley Nacional 27275 de reciente sanción.

<sup>107</sup> Esta medida tiende a comprometer el fortalecimiento de la relación con el ciudadano y mejorar sus niveles de participación, medidas que resultan claves en la construcción del proceso de modernización de las organizaciones del Estado.

el ámbito local, son los Manuales de Educación Legal<sup>108</sup> publicados en la Ciudad de Buenos Aires.

Al momento las pocas iniciativas encontradas parecen ser tan solo medidas de valor simbólico, el tiempo dirá si los pasos que se dan son verdaderos avances para facilitar el derecho de los ciudadanos a saber sobre la cosa pública en la Justicia.

### **6.3. Rendición de Cuentas.**

Las publicaciones sobre esta Dimensión fueron de las más exiguas en los Poderes Judiciales Provinciales. Los indicadores acerca de presupuesto, compras, ética y medidas anticorrupción fueron los que obtuvieron los peores puntajes en el estudio. En general, no se ha observado una cultura de control que analice los aspectos relevantes de la labor judicial para la toma de decisiones. Prácticamente no existen datos publicados de auditorías internas o externas. Sin embargo una experiencia que demuestra que esto es posible, es la de la Corte Suprema de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, que ha creado la Subsecretaría de Control de Gestión, otorgándole competencia para controlar el funcionamiento de los órganos jurisdiccionales y convirtiéndola en un área clave de información para la toma de decisiones<sup>109</sup>.

En la mayoría de los casos, los llamados a concursos de Jueces son realizados por el Consejo de la Magistratura, por lo cual se analizó que en los portales exista mínimamente un enlace al mismo. Se puede concluir que estos organismos se ocupan muy bien de la selección de magistrados idóneos para las distintas competencias jurisdiccionales, pero siguen existiendo falencias organizativas. Apenas más de la mitad de las provincias informaron sobre las distintas etapas en el proceso de selección de Magistrados. Existe una gran exigencia en lo relativo a la capacidad profesional en las materias del Derecho, pero escasa en gestión de organizaciones. No se observa que se les exija conocimientos o especializaciones en materia de Administración, Recursos Humanos, Gestión de procesos, Liderazgo, etc.

La información relativa a las declaraciones juradas de los Jueces, fue de las menos publicadas, tal vez porque se la puede considerar como sensible a una difusión directa a la ciudadanía. El número de jurisdicciones que las publica es sumamente bajo (solo dos).

A pesar de lo significativo que pueda resultar la presencia de normas que prescriban las conductas de los jueces, la implementación de códigos de ética no es aún una práctica instalada en nuestro país. No hay información en los portales provinciales sobre procesos disciplinarios surgidos de la aplicación del código y solo cuatro jurisdicciones lo publican detalladamente en su sitio web. En el mismo camino, tan solo siete jurisdicciones publican las reglas de remoción de magistrados con los procesos por mal desempeño (Jurys).

Una gran cantidad de provincias publica información presupuestaria, sin embargo solo cinco muestran su Presupuesto en orden, detallado y actualizado. Con respecto a las Compras, la mayoría de las jurisdicciones publica información relativa en tiempo y forma, sin embargo es llamativo el alto número de provincias que carece de información sobre los procedimientos, las distintas etapas del proceso y las compras anteriores.

### **6.4. Capacidades Institucionales.**

Las carencias técnicas de los portales observados en muchos casos dificultó el acceso a la información. Un motor de búsqueda bien desarrollado puede facilitar el camino a todas las secciones del sitio, especialmente en aquellos portales con gran cantidad de datos, sin

---

<sup>108</sup> Fueron elaborados conjuntamente a través de un convenio entre el Ministerio de Justicia y el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal. Estos manuales fueron luego distribuidos en sucesivas entregas como un suplemento del diario La Nación.

<sup>109</sup> Información extraída desde Jufejus (2008) desde donde se puede ampliar en el tema de referencia.

embargo apenas la mitad de los mismos cuenta con un buscador de correcto funcionamiento. Otra carencia detectada es la falta de las fechas de actualización de los artículos que permitan determinar su confiabilidad.

Las pruebas de velocidad del sitio y cumplimiento de estándares web dieron resultados muy dispares entre todas ellas, aquí existe un gran campo para mejorar.

Observando el escaso número de portales que publica las escalas salariales, se determinó que el abanico salarial es bastante amplio según la provincia y la categoría<sup>110</sup>.

No existe un sistema específico para la evaluación de los funcionarios que ocupan cargos con funciones ejecutivas, ni tampoco para los Jueces, con lo cual se deduce que lo importante es el cumplimiento de los objetivos y resultados preestablecidos por la Autoridad Superior. Para los empleados, tampoco se observan publicaciones sobre sistemas unificados de evaluación de desempeño<sup>111</sup>.

Existe escasa información referida a la planta real de personal de los poderes judiciales, solo ocho jurisdicciones publican estos datos<sup>112</sup>.

En relación a la Capacitación, si bien los temarios sobre Justicia Abierta todavía no han sido impuestos, se observa una visión positiva, a través de la creación de Escuelas Judiciales o Centros de Capacitación en cada vez más jurisdicciones (esta variable ha obtenido buenos puntajes). Casi la totalidad de las provincias ha implementado una sección o portal dedicado, con autoridades, normas e información de todo tipo, sin embargo no han hecho un esfuerzo similar por lo más importante: el calendario ordenado y actualizado de actividades, listado de cursos y material a descargar.

A pesar de ser uno de los indicadores más desarrollados, la falta de publicaciones sobre seguimientos o encuestas de los cursos, impide que se pueda realizar una evaluación para ver si se adaptan a las necesidades organizacionales.

Se observaron pocas iniciativas en relación a trabajos en conjunto con entidades y Universidades, lo cual no fue suficiente para afirmar que existe una cultura de articulación y colaboración.

---

<sup>110</sup> En promedio, se puede deducir que es superior al del resto de la Administración Pública. En los últimos años, a partir principalmente del no descuento del impuesto a las Ganancias en algunas provincias, los salarios en la Justicia, se tornaron más competitivos.

<sup>111</sup> En la mayoría de las provincias se limitan al acto formal de completar los instrumentos obligatorios de evaluación para la promoción de los empleados, como lo indica la normativa, sin un concepto de gestión del rendimiento. No se observa una entrevista de devolución con el empleado, ni existen casos en que se incluye la opinión del propio evaluado, o de sus pares como en el método de Evaluación 360°.

<sup>112</sup> Si bien los Sistemas de Escalafón están atrasados y su diseño original es inadecuado en la actualidad, se ha logrado una situación superadora a través de interpretaciones realizadas por la Corte Suprema a través de Acordadas (Por ejemplo mantener las categorías presupuestarias originales, pero renombrar los objetivos y funciones de los cargos necesarios en la actualidad).

## **VII - DESAFIOS Y RECOMENDACIONES**

### **7.1. Desafíos**

Las distintas provincias argentinas se encuentran en diferentes etapas en sus esfuerzos por promover la apertura en la justicia, pero el punto de partida deberá ser un modelo de gestión que proyecte el empoderamiento ciudadano como aporte al desarrollo de sus derechos y obligaciones.

En el diagnóstico realizado se pudo observar que muchos de los problemas planteados para el funcionamiento del servicio judicial no tienen su origen en un mal diseño de las normas o de las herramientas de gestión, sino en el trasfondo cultural. De este modo, los Poderes Judiciales aún tienen por delante un territorio fértil para la promoción de reformas de transparencia en la administración de justicia, sin embargo es necesario promover un cambio de actitud profundo desde el interior de los tribunales para llevar a cabo una agenda exitosa.

En líneas generales es necesario que los sistemas judiciales provinciales evalúen sus políticas de transparencia, participación y control, para potenciar la calidad y cantidad de los datos a ser publicados con los formatos abiertos más adecuados.

La gestión judicial deberá ser responsable y evitar la práctica de viejas costumbres políticas, en las que se trata de hacerle creer a la ciudadanía que participan más de lo que verdaderamente lo hacen. El rol de los funcionarios judiciales ante estos desafíos debe estar acompañado de un fuerte liderazgo<sup>113</sup>. De nada sirve diseñar acciones de apertura en un gobierno si no existe un gerenciamiento capaz de implementar cambios difíciles. El éxito de este paradigma dependerá principalmente de cuán decididos estén las máximas autoridades a innovar, entendiendo que para la política pública no solamente se deben considerar las necesidades institucionales sino también la opinión de los actores sociales. De esta manera, el diseño de programas se debe reestructurar, haciendo que la administración de justicia sume a los ciudadanos en la responsabilidad de la generación de valor público.

La transparencia debe incluir nuevas formas de garantizar el acceso a la información, por lo tanto es necesario en los portales provinciales, desarrollar una gestión más sistémica y estandarizada. A través de una mejora continua, se deben crear oficinas centrales que sean capaces de gestionar uniformemente la recopilación, producción y publicación de información, con la mirada puesta en las personas usuarias, permitiendo que los magistrados se dediquen exclusivamente a las tareas jurisdiccionales.

Respecto a los procesos de reformas necesarios, resulta importante destacar que la justificación de los cambios no sólo tiene que estar en la normativa. Los principales aportes para implementar una política de justicia abierta deben tener su origen en la gestión organizacional, es decir sin depender únicamente de modificaciones reglamentarias.

Una de las condiciones para que se desarrolle ese modelo de gobernanza judicial es intentando permanecer relativamente alejado de los conflictos políticos. El marco actual, sin fuertes limitaciones presupuestarias y con una imagen deteriorada del servicio de justicia, es ideal para que se pueda definir una política de Justicia Abierta consistente.

### **7.2. Recomendaciones**

Es de esperar que las cuatro dimensiones del ICIGAJ se incorporen a la cultura organizacional y normativa de los Poderes Judiciales de varias maneras: creando funciones específicas en el área administrativa, a través de acuerdos del alto tribunal o mediante la elaboración de leyes.

---

<sup>113</sup> Existe numerosa bibliografía sobre liderazgo en la Gestión, no obstante en este trabajo se han extraído ideas modernas desde Covey (2013).

### **7.2.1. Transparencia y Acceso a la Información.**

Las Cortes Supremas y los Consejos de la Magistratura deberán concientizarse junto a los Funcionarios y Magistrados, a los profesionales del derecho y a la ciudadanía en general, acerca de promover un cambio cultural en el Poder Judicial, orientado a la apertura y transparencia de su actuar.

Esto puede lograrse a partir de un claro liderazgo de la autoridad superior, de la capacitación de los recursos humanos, de la separación entre las funciones administrativas y jurisdiccionales, y fundamentalmente del papel que los Administradores de Cortes posean en la organización del modelo de gestión judicial<sup>114</sup>.

Para evitar la falta de un planeamiento estratégico óptimo, que haga que las decisiones sean de cortísimo plazo e impidan un mínimo control sobre su funcionamiento, se propone pensar en un desarrollo institucional profesional, inculcado desde los Tribunales Superiores, que responda a un modelo de gestión de Recursos Humanos moderno.

Se recomienda la creación de una Oficina de Gobierno Abierto en cada Poder Judicial provincial. Esta Oficina tendrá como función principal canalizar los requerimientos de la ciudadanía, asumiendo la obligación de brindar en tiempo y forma toda la información que se le solicite. Asimismo y más allá de cualquier requerimiento específico, entre sus funciones se deberá encontrar el deber de recopilar, producir y publicar la información a través de datos abiertos.

Será importante que la información jurisdiccional y de jurisprudencia esté detallada, con fácil acceso y con un formato estandarizado, para facilitar y agilizar la búsqueda por los profesionales y la ciudadanía. Se piensa en un digesto unificado, como herramienta para ordenar y organizar la jurisprudencia, que permita facilitar su consulta.

Las Estadísticas son la principal fuente de procesamiento de la información, tanto la Jufejus como el Ministerio de Justicia de la Nación están trabajando a conciencia en reunir datos, no obstante lo fundamental será que los Poderes Judiciales provinciales participen integralmente en estos proyectos<sup>115</sup>.

El acceso a la información, con todas sus limitantes, es una pieza indispensable del proceso de desarrollo de las políticas de transparencia. El énfasis está en conocer la acción del gobierno para colaborar en la resolución de problemas públicos. Los gobiernos judiciales deberán realizar un esfuerzo en dictar, promulgar y hacer cumplir las leyes que contengan el Derecho de Acceso a la Información.

### **7.2.2. Participación Ciudadana.**

El Poder Judicial debe producir diferentes canales de comunicación y participación para poder fortalecer los puentes que unen a la función judicial con los ciudadanos. Se deben generar espacios de trabajo en conjunto para diseñar políticas de acceso a la información y de datos abiertos.

Dado que la sociedad demanda con urgencia una Justicia más abierta que sea capaz de dar servicio a los ciudadanos con mayor agilidad, calidad y eficacia; se propone trabajar para que los Poderes Judiciales provinciales elaboren una **Carta Compromiso**, que atendiendo a

---

<sup>114</sup> En (Palma & Passos de Freitas, 2015) se describe el modelo de gestión “Administración de Cortes”, sus notas características, y las tareas que le corresponden al administrador, a través de las opiniones de profesionales de reconocida excelencia, que comparten sus reflexiones y experiencias. A partir de estos valiosos testimonios, se pueden apreciar los positivos efectos que la administración de cortes produce en los sistemas judiciales en que ha sido llevada a la práctica, así como las oportunidades de mejora que a su respecto existen. También se analizan las resistencias que los procesos de cambio a veces suscitan.

<sup>115</sup> El documento del CEJA (Pastor & Maspóns 2004), puede servir como referencia para la elaboración de un Sistema integral de recolección y procesamiento de datos para la generación de estadísticas e indicadores del sistema judicial.

los principios de transparencia, información y atención adecuada, establezca los derechos de los usuarios ante la Justicia. La firma de un documento con estas características garantizará la transparencia frente al habitante, ya que en un lenguaje comprensible, describirá los servicios que brinda el Poder Judicial, incorporando mecanismos de participación ciudadana para un mejor conocimiento de los servicios ofrecidos. En definitiva, se abre a los habitantes un nuevo canal de articulación con el Poder Judicial local, posibilitando la comunicación directa con los funcionarios y una mejor comprensión de sus derechos cívicos y las formas de reclamarlos.

Uno de los elementos distintivos del Gobierno Abierto es la participación real de la sociedad civil en el diseño e implementación de políticas y en el control de los procesos de toma de decisiones. Un Poder Judicial más transparente garantiza que los Magistrados puedan intervenir para reparar las falencias existentes en el acceso a la justicia de grupos vulnerables, impulsando el compromiso con los derechos humanos de los habitantes. Si la justicia no se gestiona con esta consideración, se perderá cada vez más credibilidad e imagen.

La difusión de los distintos procesos que se desarrollan en el Poder Judicial, constituyen un factor decisivo a la hora de fortalecer la confianza ciudadana. En razón de ello, se propone poder dar a conocer de manera directa y objetiva la vida diaria de esta Institución a través de las redes sociales como Twitter, Facebook y canales de Youtube. Las funciones serán transmitir en un lenguaje claro y sencillo las misiones, fines y objetivos de los tribunales, divulgando las noticias de más trascendencia y fomentando la participación.

Otra de las iniciativas que incrementarán la confianza de la sociedad, son los mecanismos de queja, que permiten que la gente pueda realizar observaciones y reclamos específicos a los funcionarios acerca de la provisión del servicio de justicia, para ser abordados adecuadamente.

Cualquier instrumento de generación e intercambio de información entre el gobierno y los ciudadanos, favorecerá la participación y colaboración entre diseñadores de políticas públicas y sus beneficiarios. En este sentido, se debe dar publicidad a iniciativas como los Juicios por jurados (a la fecha sólo tres provincias lo utilizan) que acerca a los ciudadanos a la Justicia en la práctica, y obliga a los actores del sistema judicial a usar un lenguaje claro para que la gente lo entienda.

### **7.2.3. Rendición de Cuentas.**

En los procesos de reforma judicial, no sólo se deben tener en cuenta los cambios en las instituciones formales y las leyes, sino que para que sea exitoso, debe considerarse también factores fuera del sistema formal como las normas sociales y el aliento a una cultura de responsabilización.

Para los procesos de incorporación de Jueces, si bien las normas vigentes incluyen garantías razonables a los principios de mérito, podrían reforzarse y generalizarse, no tan solo para el más alto nivel, sino también para todos los empleados y funcionarios. En la conformación de los Jurados para los Concursos, se deberían incluir en la convocatoria a ex magistrados de prestigio y a miembros destacados de las Universidades o Colegios profesionales.

Los sistemas de evaluación de desempeño deben optimizarse, las calificaciones se deben asignar de manera razonable y se debería ampliar al máximo nivel de Funcionarios en cada repartición. El establecimiento de estándares de desempeño, a través de un tablero de comando, seguramente garantice el compromiso de los actores del Poder Judicial a la mejora continua en la gestión de apertura.

Será importante implementar métodos de monitoreo de las distintas dimensiones de apertura –los ejes de este trabajo pueden servir como Guía- para poder elaborar indicadores que

permitan la comparación del desempeño en el tiempo. También se podría evaluar a largo plazo la utilidad de los datos que se publican y las políticas para mejorar la transparencia.

Es importante que existan mecanismos de planificación estratégica que incluyan metodologías de planificación, monitoreo y evaluación para mejora de la gestión judicial. Asimismo, es imprescindible publicar en los portales las memorias completas y actualizadas al último año.

Una buena medida anticorrupción con respecto a los magistrados, es promover la ética judicial a través de la publicación de un Código de Ética. Este debe ser adoptado por todos los judiciales, y estar disponible en los portales web para que también lo conozcan los ciudadanos. Por supuesto que también será bien visto por la ciudadanía la publicación de la nómina y de las escalas remunerativas de los Magistrados.

La información sobre compras y contrataciones deberá estar accesible y ordenada.

#### **7.2.4. Capacidades Institucionales**

En relación a los portales provinciales, sería bueno que exista una estandarización en el diseño, de manera tal que los ciudadanos pueden contar con una lógica similar en todos los sitios, facilitando la búsqueda de información que requieren. Un ejemplo de este modelo, que se muestra en el Anexo IV y que contempla muchas características de GA en un Sitio Web, es el Proyecto de Sitios Web Gubernamentales desarrollado en 2010 por El Salvador, donde se implementó un sistema que permite navegar todos los sitios web gubernamentales de la misma forma.

De igual forma debería ser obligatorio que se incorporen en la página elementos de diseño que faciliten el acceso a la información, como por ejemplo un motor de búsqueda bien desarrollado, especialmente en aquellos portales voluminosos, dado que a veces sus propias carencias técnicas son las que dificultan el acceso. Es fundamental que se incorporen datos sobre la fecha de actualización de los artículos, ya que de esta manera se podrá confiar en la vigencia de la información.

Se debe promover el debate de normativas sobre datos abiertos, generando espacios de trabajo con los potenciales usuarios para conocer en profundidad sus necesidades.

En base al diagnóstico realizado sobre la información de Recursos Humanos, la principal recomendación es publicar la estructura completa y la nómina de personal, incluidas las funciones y categorías de cada uno. Su importancia radica en que de no hacerse, puede generar una imagen de excesiva discrecionalidad. Sin embargo se deben adoptar un conjunto de directrices de seguridad aplicables a la gestión de datos personales del sector público que, debido a su naturaleza puedan suponer un peligro para la privacidad y las libertades individuales.

Los funcionarios de RRHH deben advertir que los empleados aprecian más el clima social en el que se desenvuelven sus tareas que la efectividad con que son dirigidos o coordinados<sup>116</sup>. También deben definir los perfiles de los puestos, conformados por un conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieren del candidato para desempeñar las funciones que el cargo exige en forma eficiente y eficaz. Adicionalmente debe existir una política que establezca la revisión periódica de los perfiles o su adaptación a la evolución de las tareas.

Para mejorar la situación laboral se necesita un mayor fortalecimiento organizativo (por ejemplo todos tienen computadoras, pero no siempre se aprovechan las ventajas de las

---

<sup>116</sup> Los expertos han llegado a la conclusión de que los estímulos espirituales son más poderosos que los materiales. No es lo mismo ir a trabajar todos los días para cumplir, para ganar honradamente su sueldo, que hacerlo entusiasmado por la noble misión de hacer justicia y, de esa manera, contribuir a la paz social (Labrada, 2004).

nuevas tecnologías), capacitación, mejores oficinas, y una mejor especificación de metas y objetivos y redefinición de tareas.

La tendencia hacia la apertura resulta adecuada para lograr una mayor transparencia y eficiencia en la administración de los Recursos Humanos. Para aquellas áreas donde se siga trabajando desde un paradigma burocrático, se deben propiciar cambios en el estilo de gestión. La primera medida que se propone es profesionalizar con especialistas en administración y gestión toda el área de Recursos Humanos, promoviendo un enfoque multidisciplinario, donde se acompañe a los abogados que se desempeñan en la actualidad con profesionales de otras disciplinas. Un cambio de esa naturaleza exige un fuerte compromiso y liderazgo político para su implementación en toda la Administración del Poder Judicial. Se piensa también en la creación de áreas que se dediquen profesionalmente al Desarrollo Institucional, al Planeamiento y Control de Gestión, y a la Auditoría. "No se trata de robotizar la conducta humana ni de convertir las unidades de trabajo en laboratorios experimentales de conductas mecánicas de manipulación y adiestramiento, sino al contrario, de conversión en áreas pensantes que bien estructuradas y planificadas, permitan a cada uno de los empleados y funcionarios volver a repensar y reflexionar sobre la importancia de la tarea a su cargo, evaluando sus acciones e inacciones, del porqué de sus aciertos y/o fracasos." (Quiroga Lavié y Federico, 2005, pag.11).

Una buena medida de innovación en la gestión sería la participación de los Poderes Judiciales provinciales en el Premio Nacional a la Calidad en la Justicia<sup>117</sup>, el cual reconoce la excelencia en la implementación de herramientas de gestión de calidad en los servicios de justicia. Su objetivo es apoyar la modernización, la innovación, la accesibilidad a la información, la mejora en la atención y la agilización de los tiempos de respuesta en la gestión de sus organizaciones.

Para que las reformas administrativas se legitimen, será importante la elección del momento temporal en que se realicen, el estilo de liderazgo que la atraviese, su lugar en la agenda política, y su acompañamiento por mecanismos que aseguren su implementación plena.

En relación a la capacitación, el objetivo debería ser que las Escuelas dirijan sus actividades trabajando sobre las distintas áreas para realizar diagnósticos de las necesidades y determinar requerimientos comunes que organicen la oferta de capacitación general. A los cursos sobre Derecho se los debe integrar con temas relacionados a la Gestión administrativa, Recursos Humanos, Ética, Calidad y Gobierno Abierto. Harían falta más talleres con varios niveles jerárquicos simultáneamente, para garantizar el involucramiento de todos los niveles de la organización en las actividades que se organizan.

Se deben establecer mecanismos para conocer las opiniones de los empleados, ya que la práctica de recoger sugerencias e iniciativas, son características de procesos de Calidad. Sería positivo, en la medida de lo posible, premiar iniciativas y sugerencias para la mejora de la gestión.

Cada Poder Judicial en las provincias cuenta con un Sitio Web, pero además, en la mayoría de los casos, existen portales del Consejo de la Magistratura y de los Ministerios Públicos de la Acusación y de la Defensa. Dado que el Poder Judicial es uno solo, se deben realizar esfuerzos en articular todos los sitios web, por lo menos a través de vínculos descriptivos, de manera tal de facilitarle las búsquedas de información a los ciudadanos.

Las propuestas de mejora vinculadas específicamente con la colaboración, solo podrán darse en el marco de un acuerdo mínimo entre todos los actores involucrados, estableciendo reglas de juego claras. Los representantes sindicales, universidades, centros académicos y

---

<sup>117</sup> Lo organiza el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación y pueden participar todas las organizaciones judiciales de todos los fueros e instancias del país. Más información en <http://www.jus.gob.ar/la-justicia-argentina/premiocalidad.aspx>

organizaciones no gubernamentales, así como los otros Poderes del Estado, podrán representar un ámbito propicio para su desarrollo. Una idea concreta es promover mesas de trabajo entre los distintos Poderes Judiciales a través de una Comisión de Gobierno Abierto en la Jufejus.

### **7.3. Tareas Complementarias.**

Como se manifiesta en el Programa Justicia 2020 del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, la apertura en la Justicia es de suma importancia en nuestro país. Este organismo ha realizado un convenio con la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Jufejus), a fines de trabajar sobre la modernización de la Justicia.

La Jufejus es una entidad federal que nuclea a todos los miembros en ejercicio de las Cortes Supremas y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas que la componen, que tiene como objetivo optimizar el funcionamiento de los sistemas judiciales. Para tal fin se han creado en su ámbito, comisiones de trabajo que abarcan temas como: Informática, Arquitectura, Estadísticas, Ceremonial, Ética, entre otros.

El autor desarrolla sus actividades laborales en el Poder Judicial de Santa Fe. A manera de contribución, y en sintonía con el convenio descripto, se elevará una propuesta a la JUFEJUS, a través de las correspondientes autoridades, para la creación de una comisión de trabajo sobre **Gobierno Abierto**. Entre los principales objetivos de estudio estará lograr una estandarización de los sitios web de todos los Poderes Judiciales provinciales con un enfoque en la apertura.

Por otro lado, teniendo en cuenta el arduo trabajo de conseguir y recolectar material de estudio para esta Tesis, y considerando que no se ha encontrado en nuestro país, un repositorio de información gratuita acerca de la Gestión Judicial, el autor ha elaborado un Sitio Web que almacena información acerca de este nuevo paradigma, no solo de nuestra región sino también internacional. Todos los documentos allí almacenados son de distribución gratuita y tienen su correspondiente Autor y Copyright.

Los temas que abarca, todos relacionados al mundo de la Justicia, son: Calidad Total, Gobierno Abierto, Auditoría, Gestión, Capacitación, Administración, Estadísticas, Liderazgo, Políticas, Acceso a la Justicia, Tesis e Internacionales.

La dirección es [www.gestionjudicial.com.ar](http://www.gestionjudicial.com.ar) y el portal se observa como en la Figura 7.1.

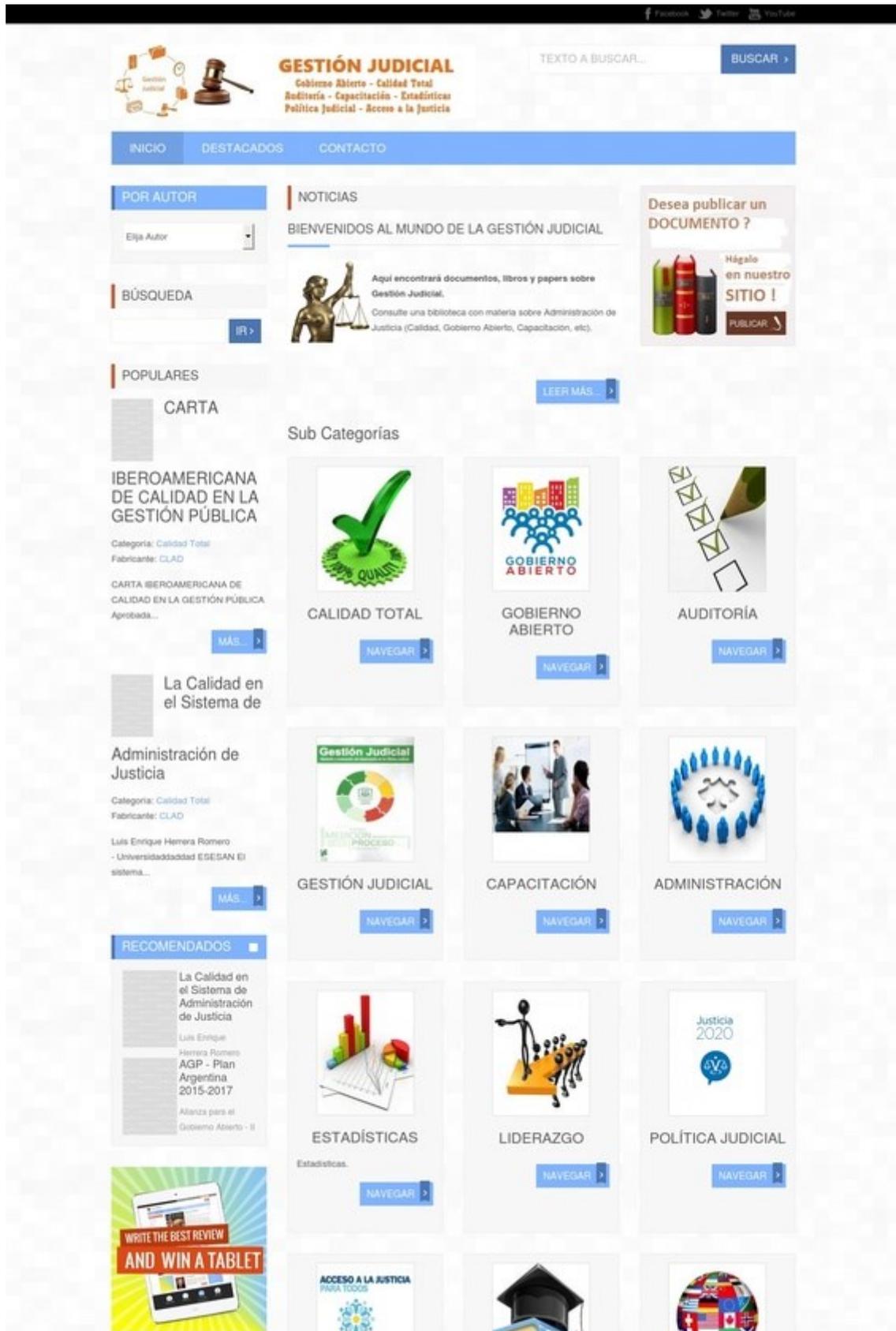


Figura 7.1: Imagen del Portal [www.gestionjudicial.com.ar](http://www.gestionjudicial.com.ar) desarrollado por el Autor.

**ANEXO I: 100 Iniciativas de Justicia Abierta del Open Government Partnership.**

1 - A2J Author Community	54 - Mental Health Courts
2 - America Decoded Laws Network	55 - MicroJustice
3 - App móvil acceso a expediente-e (Android, OS X,..)	56 - Midtown Community Court. New York
4 - Australian Collaborative Practice Guidelines for Lawyers	57 - Modria.com Resolution Center
5 - Baltimore Decoded	58 - National Association for Court Management — Court Community Communication
6 - California Collaborative Justice Courts Foundation	59 - New Jersey Youtube Channel (volunteering)
7 - California Court and Community Collaboration	60 - ODR Hackathon
8 - CENDOJ CGPJ	61 - Open Courts
9 - Center for Court Innovation	62 - Open Courts Act 2013
10 - Chicago Decoded	63 - Open Courts Bench Book
11 - Collaborative Justice	64 - Open Gov – Justice
12 - Community Justice Exchange	65 - Open Justice
13 - Community-focused courts development initiative	66 - Open Justice (2)
14 - Community, Creativity, Collaboration: A community dialogue for the courts (guide)	67 - Open Law/ Web of Law
15 - Community/Homeless Courts	68 - Open Laws
16 - Concursos Transparentes	69 - OregonLaws.org
17 - Contracts Wiki	70 - Peer/Youth Courts
18 - Court Network	71 - Plain Site
19 - Court Reminder Project	72 - Plataformas (Categoría)
20 - DC Decoded	73 - Portal transparencia CGPJ
21 - Docracy	74 - Program for Legal Tech Design
22 - Domestic Violence Courts	75 - Programa Interamericano de Facilitadores Judiciales -HILL 2011 Innovation Award-
23 - Domestic Violence/Dating/Youth Courts	76 - Public Access to Court Electronic Records (PACER)
24 - Drug Courts	77 - Ravel Law
25 - DUI Court in Schools	78 - Reading List (Library)
26 - DUI Courts	79 - Red Hook Community Justice Center (RHCJC) US's first multi-jurisdictional community court
27 - e-Court	80 - Reentry Courts
28 - educaloi	81 - Reinvent Law Channel
29 - Elder Abuse Courts	82 - Reinventing Justice 2022 (1992). Massachusetts
30 - Facilitadores Judiciales Argentina	83 - Rule of Law Project
31 - Facilitadores Judiciales Costa Rica	84 - Russian Criminal Justice Atlas

32 - Facilitadores Judiciales Guatemala	85 - San Francisco Decoded
33 - Facilitadores Judiciales Honduras	86 - Schede trasparenza istituti penitenziari
34 - Facilitadores Judiciales Nicaragua	87 - Self-Represented Litigation Network (SRLN)
35 - Facilitadores Judiciales Panamá	88 - Stanford Computable Contracts Initiative
36 - Facilitadores Judiciales Paraguay	89 - Subastas Judiciales online   Blog – Oficial
37 - Free Legal Help Connecticut	90 - Sunshine Statutes (Florida)
38 - Georgetown Iron Tech Lawyer Competition	91 - The eKantonrechter: direct digital court access for citizens
39 - Hackcess to Justice	92 - The Guardianship Navigator Project
40 - Hawai'i State Judiciary – Community Outreach	93 - The Reinvent Law laboratory
41 - Israel Platform ODR	94 - The State Decoded(AM Legal Decoder)
42 - Juvenile Drug Courts	95 - Transparencia CGPJ – Colaboración institucional
43 - Law Without Walls	96 - TV Justiça do Brasil
44 - Legal Aid Interagency Roundtable Toolkit	97 - Ventura county court & volunteering
45 - Legal Atlas -HILL 2012 Award/WJC 2014 Award-	98 - Veterans Courts
46 - Legal Design Jam.	99 - Video: How to apply for a divorce: serving divorce papers
47 - Legal Hackathon (Categoria)	100 - Virginia Decoded
48 - Legal Hackers	101 - Visual Law Library
49 - Legal Open Document Hackathon	102 - Visualization for Lawyers
50 - Legal TEch Start-up for Justice	103 - Volunteers Service. New Jersey Courts
51 - LegalHackathon.org MIT Co-creation of “Computational Law”	104 - Winsconsin Volunteers
52 - LIME (Language Independent Markup Editor)	105 - You, the Juror (Open Captioned)
53 - MarylandCode.org	106 - Youstice.

## **ANEXO II: Categorías de Iniciativas para un Gobierno Abierto**

(Extraído del Documento: Teoría y práctica del gobierno abierto: Lecciones de la experiencia internacional”, Oszlak y Kaufman, 2014)

- 1. Ampliar la información pública disponible para la ciudadanía.**
  - 1.1. Promover la transparencia activa.
  - 1.2. Desarrollar repositorios institucionales abiertos.
  - 1.3. Desarrollar portales de datos abiertos.
- 2. Garantizar y mejorar el ejercicio del derecho a la información.**
  - 2.1. Dictar normas que aseguren los derechos de los ciudadanos a acceder a información pública.
  - 2.2. Promover programas que reduzcan la brecha digital y aumenten la conectividad.
  - 2.3. Promover la inclusión social de poblaciones discriminadas a fin de asegurar su acceso.
  - 2.4. Desarrollar procedimientos para que los informes oficiales sean fáciles de interpretar.
- 3. Mejorar los servicios públicos y sus canales de entrega.**
  - 3.1. Ampliar los canales de comunicación para que los ciudadanos puedan acceder a servicios públicos necesarios.
  - 3.2. Simplificar trámites administrativos.
  - 3.3. Desarrollar Servicios Públicos.
- 4. Proteger los derechos de usuarios y funcionarios.**
  - 4.1. Amparar el derecho de los consumidores.
  - 4.2. Desarrollar y mejorar los compromisos hacia la sociedad respecto a la entrega de servicios (Cartas Compromiso, Defensoría del Pueblo).
  - 4.3. Proteger a los empleados públicos y a los whistle blowers frente a las consecuencias del manejo de información sensible.
  - 4.4. Proteger el derecho a la admisión y a la carrera de los funcionarios públicos.
- 5. Incrementar la transparencia de la gestión pública.**
  - 5.1. Crear mecanismos de accountability horizontal, vertical y social y abrir el acceso a estos mecanismos a organizaciones sociales y ciudadanos en general.
  - 5.2. Mejorar los sistemas de aprovisionamiento estatal a través de procesos que aseguren la transparencia y sana competencia entre proveedores.
  - 5.3. Incrementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las empresas y organizaciones de la sociedad civil.
  - 5.4. Reforzar los mecanismos relacionados con la lucha contra la corrupción y fortalecer la integridad pública.
- 6. Promover la participación ciudadana en la gestión estatal.**
  - 6.1. Dictar normativa sobre participación.
  - 6.2. Realizar actividades permanentes en el territorio para la resolución conjunta de problemas.
  - 6.3. Invitar a los ciudadanos a expresar sus opiniones y sugerencias al

---

**gobierno.**

**6.4. Facilitar la participación ciudadana acerca de proyectos legislativos y habilitar mecanismos para petitorios y demandas.**

**6.5. Abrir instancias de coparticipación ciudadana en el proceso decisorio del estado.**

**6.6. Fomentar proyectos e iniciativas de coproducción de bienes y servicios entre el estado, el mercado y las organizaciones sociales.**

**7. Aumentar la capacidad institucional para una gestión abierta.**

**7.1. Desarrollar metodologías e instrumentos para la evaluación de la gestión.**

**7.2. Mejorar la gestión para la incorporación y uso de las TIC hacia el GA.**

**7.3. Mejorar la gestión de la articulación / colaboración interna.**

**7.4. Implementar guías, campañas y programas de formación que tiendan a modificar, al interior del estado, la cultura y mecanismos de gestión, conforme a las exigencias de un GA.**

**7.5. Mejorar la gestión de la participación ciudadana.**

**7.6. Mejorar la gestión de información.**

## ANEXO III: Portales Web analizados.

### Poderes Judiciales de las Provincias:

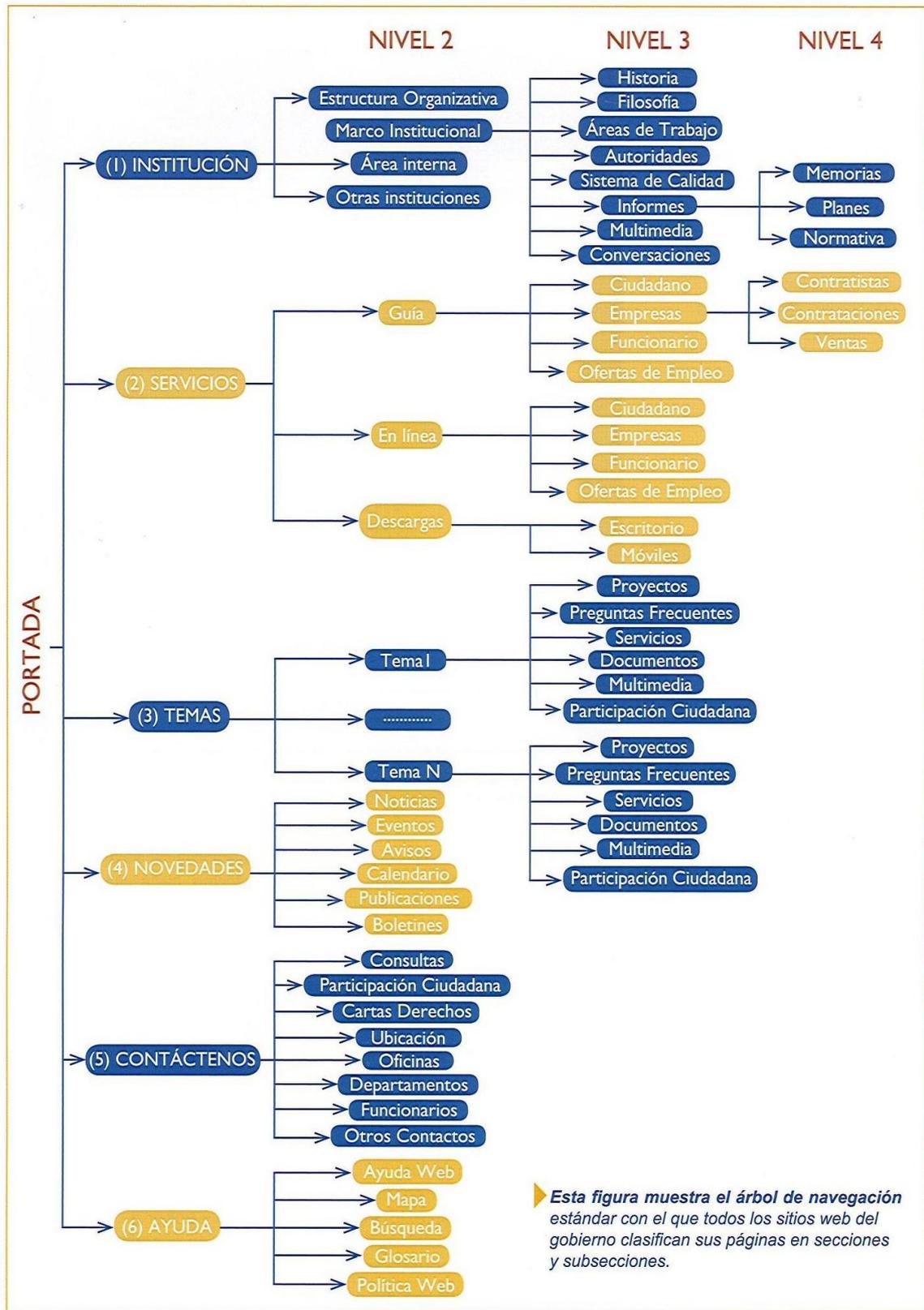
Buenos Aires	<a href="http://www.scba.gov.ar/">http://www.scba.gov.ar/</a>
Catamarca	<a href="http://www.juscatamarca.gob.ar/">http://www.juscatamarca.gob.ar/</a>
Chaco	<a href="http://www.justiciachaco.gov.ar/">http://www.justiciachaco.gov.ar/</a>
Chubut	<a href="http://www.juschubut.gov.ar/">http://www.juschubut.gov.ar/</a>
Córdoba	<a href="http://www.justiciacordoba.gob.ar/">http://www.justiciacordoba.gob.ar/</a>
Corrientes	<a href="http://www.juscorrientes.gov.ar/">http://www.juscorrientes.gov.ar/</a>
CABA	<a href="https://www.jusbaires.gob.ar/">https://www.jusbaires.gob.ar/</a> <a href="http://www.tsjbaires.gov.ar/">http://www.tsjbaires.gov.ar/</a>
Entre Ríos	<a href="http://www.jusentrieros.gov.ar/">http://www.jusentrieros.gov.ar/</a>
Formosa	<a href="http://www.jusformosa.gov.ar/">http://www.jusformosa.gov.ar/</a>
Jujuy	<a href="http://www.justiciajujuy.gov.ar/">http://www.justiciajujuy.gov.ar/</a>
La Pampa	<a href="http://www.juslapampa.gov.ar/">http://www.juslapampa.gov.ar/</a>
La Rioja	<a href="http://www.justicialarioja.gob.ar/">http://www.justicialarioja.gob.ar/</a>
Mendoza	<a href="http://www.jus.mendoza.gov.ar/">http://www.jus.mendoza.gov.ar/</a>
Misiones	<a href="http://www.jusmisiones.gov.ar/">http://www.jusmisiones.gov.ar/</a>
Neuquén	<a href="http://www.jusneuquen.gov.ar/">http://www.jusneuquen.gov.ar/</a>
Río Negro	<a href="http://www.jusrionegro.gov.ar/">http://www.jusrionegro.gov.ar/</a>
Salta	<a href="http://www.justiciasalta.gov.ar/">http://www.justiciasalta.gov.ar/</a>
San Juan	<a href="http://www.jussanjuan.gov.ar/">http://www.jussanjuan.gov.ar/</a>
San Luis	<a href="http://www.justiciasanluis.gov.ar/">http://www.justiciasanluis.gov.ar/</a>
Santa Cruz	<a href="http://www.jussantacruz.gov.ar/">http://www.jussantacruz.gov.ar/</a>
Santa Fe	<a href="http://www.justiciasantafe.gov.ar/">http://www.justiciasantafe.gov.ar/</a>
Santiago del Estero	<a href="http://www.jussantiago.gov.ar/">http://www.jussantiago.gov.ar/</a>
Tierra del Fuego	<a href="http://www.justierradelfuego.gov.ar/">http://www.justierradelfuego.gov.ar/</a>
Tucumán	<a href="https://www.justucuman.gov.ar/">https://www.justucuman.gov.ar/</a>

### Sitios Web relacionados:

Buenos Aires	<a href="http://www.cmagistratura.gba.gov.ar/">http://www.cmagistratura.gba.gov.ar/</a> <a href="https://www.mpba.gov.ar">https://www.mpba.gov.ar</a> <a href="http://www.mindef.gov.ar/">http://www.mindef.gov.ar/</a>
Catamarca	--
Chaco	<a href="http://www.conmagchaco.gov.ar/">http://www.conmagchaco.gov.ar/</a>
Chubut	<a href="http://www.conmagchubut.gov.ar/">http://www.conmagchubut.gov.ar/</a> <a href="http://www.mpfchubut.gov.ar/">http://www.mpfchubut.gov.ar/</a> <a href="http://www.defensachubut.gov.ar/">http://www.defensachubut.gov.ar/</a>
Córdoba	<a href="http://consejodelamagistratura.cba.gov.ar/">http://consejodelamagistratura.cba.gov.ar/</a> <a href="http://www.mpfcordoba.gob.ar/">http://www.mpfcordoba.gob.ar/</a>
Corrientes	--
CABA	<a href="https://consejo.jusbaires.gov.ar">https://consejo.jusbaires.gov.ar</a>

	<a href="https://www.fiscalias.gob.ar/">https://www.fiscalias.gob.ar/</a>
	<a href="https://www.mpdefensa.gob.ar/">https://www.mpdefensa.gob.ar/</a>
Entre Ríos	<a href="https://www.entrerios.gov.ar/magistratura">https://www.entrerios.gov.ar/magistratura</a>
	<a href="http://mpd.jusentrieros.gov.ar/">http://mpd.jusentrieros.gov.ar/</a>
Formosa	<a href="http://www.jusformosa.gov.ar/index.php/consejo-magistratura">www.jusformosa.gov.ar/index.php/consejo-magistratura</a>
Jujuy	<a href="http://www.mpajujuy.gob.ar/">http://www.mpajujuy.gob.ar/</a>
	<a href="http://mpdpjujuy.gob.ar/">http://mpdpjujuy.gob.ar/</a>
La Pampa	<a href="http://www.mplapampa.gov.ar/">http://www.mplapampa.gov.ar/</a>
	<a href="http://www.mplapampa.gov.ar/ministeriopublicodefensa.asp">http://www.mplapampa.gov.ar/ministeriopublicodefensa.asp</a>
La Rioja	<a href="http://www.mpflarioja.gob.ar/">http://www.mpflarioja.gob.ar/</a>
	<a href="https://defensorialarioja.wordpress.com/">https://defensorialarioja.wordpress.com/</a>
Mendoza	<a href="http://www.jus.mendoza.gov.ar/web/consejo-de-la-magistratura">http://www.jus.mendoza.gov.ar/web/consejo-de-la-magistratura</a>
	<a href="http://ministeriopublico.jus.mendoza.gov.ar/">http://ministeriopublico.jus.mendoza.gov.ar/</a>
Misiones	<a href="http://consejomagistratura.jusmisiones.gov.ar/">http://consejomagistratura.jusmisiones.gov.ar/</a>
Neuquén	<a href="http://www.magistraturanqn.gov.ar/">http://www.magistraturanqn.gov.ar/</a>
	<a href="http://www.mpfneuquen.gob.ar/">http://www.mpfneuquen.gob.ar/</a>
	<a href="http://www.mpdneuquen.gob.ar/">http://www.mpdneuquen.gob.ar/</a>
Río Negro	<a href="http://ministeriopublico.jusrionegro.gov.ar/">http://ministeriopublico.jusrionegro.gov.ar/</a>
	<a href="http://ministeriopublico.jusrionegro.gov.ar/">http://ministeriopublico.jusrionegro.gov.ar/</a>
Salta	<a href="http://www.cmagistraturasalta.gov.ar/">http://www.cmagistraturasalta.gov.ar/</a>
	<a href="http://www.mpfsalta.gov.ar/">http://www.mpfsalta.gov.ar/</a>
	<a href="http://www.mpdsalta.gov.ar/">http://www.mpdsalta.gov.ar/</a>
San Juan	--
San Luis	<a href="http://consejodelamagistratura.sanluis.gov.ar/">http://consejodelamagistratura.sanluis.gov.ar/</a>
Santa Cruz	--
Santa Fe	<a href="http://www.consejomagistratura.santafe.gov.ar/">http://www.consejomagistratura.santafe.gov.ar/</a>
	<a href="https://mpa.santafe.gov.ar/">https://mpa.santafe.gov.ar/</a>
	<a href="http://www.defensasantafe.gob.ar/">http://www.defensasantafe.gob.ar/</a>
Santiago del Estero	<a href="http://www.cmagistraturasgo.gov.ar/">http://www.cmagistraturasgo.gov.ar/</a>
Tierra del Fuego	--
Tucumán	<a href="http://www.camtucuman.com/">http://www.camtucuman.com/</a>

**ANEXO IV: Modelo de Portal para los Poderes Judiciales Provinciales.**



Fuente: Rafael Ibarra <http://blogs.laprensagrafica.com/litoibarra/?p=835>

**ANEXO V: Resultados finales de las variables del ICIGAJ por Provincia**

**VARIABLES DE LA DIMENSIÓN A: TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN.**

Variable	Buenos Aires	CABA	Catamarca	Chaco	Chubut	Córdoba	Corrientes	Entre Ríos	Formosa	Jujuy	La Pampa	La Rioja
A.1.1	0	1	0	1	0,5	1	0	0	0	0	0	0
A.1.2	1	0,75	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	1
A.1.3	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1
A.1.4	1	0,75	1	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	1	1	1
A.1.5	0	0,75	0	0	0	0,5	1	1	0	0	0	1
A.1.6	1	1	1	1	1	0,33	1	1	1	0,66	1	1
A.1.7	1	0,75	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1
A.1.8	0,5	1	0	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5
A.1.9	1	0,5	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0
A.1.10	1	0,17	0,33	1	0,66	0,33	0,66	0,66	1	1	0,66	0,66
A.1.11	1	0,5	0	1	0	1	0,5	0,5	0	0	0	0
A.1.12	0,33	0	0,66	0,66	0,33	0,33	0,66	0,66	1	0,33	0,66	0,66
A.2.1	1	1	0	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0	0,5	0
A.2.2	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0	0	0
A.2.3	0,66	0,33	1	0,33	1	1	1	1	1	0	0,33	0
A.2.4	1	0,5	0	0	1	1	1	0,5	1	0	0	0
A.2.5	0	1	0	0,5	1	1	0	1	1	0	0	0
A.3.1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A.3.2	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5
A.3.3	1	1	1	1	1	1	0,66	1	0,66	1	1	0,66
A.3.4	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5
A.3.5	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5
A.3.6	1	0,5	0	0	1	0,5	0	1	1	0	1	1
A.3.7	1	0,5	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
A.3.8	1	1	0	1	1	1	1	0,5	1	0	1	0
A.4.1	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0
A.4.2	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.4.3	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1
A.4.4	1	1	0,33	1	1	0,66	1	1	1	0,66	0,66	1

Variable	Men doza	Misio nes	Neu quén	Río Negro	Salta	San Juan	San Luis	Santa Cruz	Santa Fe	Sgo del Estero	T.del Fuego	Tucu mán
A.1.1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
A.1.2	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5
A.1.3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5
A.1.4	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1
A.1.5	0	0	0,5	1	1	0,5	0	0	1	0	0,5	1
A.1.6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,33	0,66	1
A.1.7	0,5	1	0	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5
A.1.8	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	1	1	0,5	1	1	1
A.1.9	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0
A.1.10	0,66	0,66	0,66	0,66	0,33	0,66	1	0,66	1	0,33	0,33	0,33
A.1.11	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0
A.1.12	0,33	1	0,66	0,33	0	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,33	0
A.2.1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5
A.2.2	0,5	0,5	1	1	0	1	0,5	0	1	1	0,5	0
A.2.3	0	0,33	1	1	1	0,66	0,33	0	0,66	1	0,33	0,33
A.2.4	0	0,5	1	1	0,5	1	0	0	1	1	0,5	0,5
A.2.5	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0,5	0	0
A.3.1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1
A.3.2	1	0,5	0,5	1	1	0	1	1	1	0,5	1	0,5
A.3.3	1	0,66	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A.3.4	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5
A.3.5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5
A.3.6	1	0	0	0,5	1	0	0	0	0	1	1	0
A.3.7	1	0	1	1	1	0,5	1	0	0	1	1	0,5
A.3.8	0,5	0	1	1	1	1	1	0	0,5	0	1	0,5
A.4.1	0,5	0	1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0
A.4.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
A.4.3	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5
A.4.4	1	1	1	1	1	1	1	0,66	1	1	1	1

**Variables de las Dimensiones B: Participación Ciudadana y C: Rendición de Cuentas.**

Variable	Buenos Aires	CABA	Catamarca	Chaco	Chubut	Córdoba	Corrientes	Entre Ríos	Formosa	Jujuy	La Pampa	La Rioja
B.1.1	1	0	0,5	0	1	1	0	1	0,5	0	0	0
B.1.2	0,5	0,75	0,5	1	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
B.1.3	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5
B.1.4	1	1	0	1	1	1	0,66	0,66	0,33	0,33	0,66	0,33
B.1.5	1	0,5	0	0	1	0,5	0	0	0	0	0	0
B.1.6	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0
B.1.7	0	1	0	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0	0	1
B.2.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B.2.2	1	1	1	0,5	0	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5
B.2.3	1	0,25	0	1	0	1	1	0,5	1	0	0,5	0
B.2.4	1	0,5	1	0	1	1	1	0,5	1	0	0,5	0,5
B.2.5	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1
B.3.1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	0,5
B.3.2	0	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0
B.3.3	1	1	0,5	0	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0
B.3.4	0,5	0,75	0	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5
B.3.5	0,66	0,66	0	0,66	0,66	0,33	1	0,66	0,66	0,66	0,33	0,66
C.1.1	1	0,25	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
C.1.2	1	1	0,5	0,5	1	1	0	0	1	0,5	0	0
C.1.3	1	1	0,5	0,5	1	1	0	0	1	0,5	0	0
C.1.4	1	0,5	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0
C.1.5	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0
C.2.1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0
C.2.2	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0
C.2.3	1	1	0	0,5	1	1	1	1	0	0	0	0
C.2.4	0,5	1	0	0	0	1	0	1	0,5	0	0	0
C.2.5	1	0	0	0	0	1	0	0,5	0	0	0	0
C.3.1	0,5	1	0	0	0	1	0	0,5	1	0	0	0
C.3.2	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
C.3.3	0,5	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0
C.3.4	0,5	1	0,5	0	0,5	0	0	0	0	1	0	0
C.4.1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1
C.4.2	1	1	0,5	0	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1
C.4.3	1	0,5	1	0	1	0,5	1	0	0,5	0	1	0
C.4.4	0,5	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
C.4.5	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
C.4.6	1	0,25	1	1	1	0,5	1	0,5	0	0,5	0	0
C.4.7	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	1	0	0	0

Variable	Men doza	Misio nes	Neu quén	Río Negro	Salta	San Juan	San Luis	Santa Cruz	Santa Fe	Sgo del Estero	T.del Fuego	Tucu mán
B.1.1	1	1	0	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0
B.1.2	0	0,5	0	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5
B.1.3	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5
B.1.4	0,33	1	0,33	1	0,33	0,66	1	1	0,66	1	1	0,33
B.1.5	0,5	0	1	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0
B.1.6	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5
B.1.7	0	0,5	1	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0
B.2.1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
B.2.2	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
B.2.3	1	0	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0	1	0	1
B.2.4	1	0,5	1	0	0	0,5	0,5	1	1	0	0	0
B.2.5	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1
B.3.1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0,5	1
B.3.2	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1
B.3.3	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	0	1
B.3.4	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	1	0	1
B.3.5	1	0,66	0,66	0,66	0,66	0,33	0,66	0,33	0,66	0,66	0,66	0,66
C.1.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
C.1.2	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0
C.1.3	0	0	1	0	0	0	0,5	0	0,5	0	1	0
C.1.4	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0
C.1.5	0	0	0,5	0	0,5	0	1	0	1	0	1	0
C.2.1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.2.2	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
C.2.3	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	1	0,5	0
C.2.4	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0
C.2.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.3.1	0	0	0	0,5	0,5	0	0	1	1	0	0	0
C.3.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.3.3	1	1	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	1
C.3.4	1	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0
C.4.1	1	1	1	1	0,5	1	1	0	1	0	1	0,5
C.4.2	1	1	1	0,5	1	0	1	0	1	0	1	0
C.4.3	0,5	0	1	0	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0
C.4.4	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
C.4.5	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
C.4.6	0	0,5	0,5	0,5	1	0	0	0	1	0	0	0
C.4.7	1	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0

### Variables de la Dimensión D: Capacidades Intitucionales para un GA.

Variable	Buenos Aires	CABA	Cata marca	Chaco	Chubut	Córdoba	Corrientes	Entre Ríos	Formosa	Jujuy	La Pampa	La Rioja
D.1.1	1	0,75	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1
D.1.2	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	1	1	1	0,5	1	1
D.1.3	0,33	0,5	0,33	0,66	1	0,33	0,66	0,33	0,66	0,66	0,33	0,66
D.1.4	0,33	0,83	0,33	1	1	0,33	0,66	1	0,66	0,66	0,33	0,66
D.1.5	1	0,66	0,33	0,66	0,66	0,33	0,66	0	0,66	0,66	0	0,66
D.1.6	1	1	0	0	1	0	1	1	0,5	1	1	1
D.1.7	0,66	0,66	0,66	0,33	0	1	0,66	1	0,66	0,33	0,33	0,33
D.1.8	0,66	0,17	0,66	0	0,66	0,33	0,33	0,66	0,33	0,33	0	0
D.1.9	0,66	0,5	0,33	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,33	0,33	0,33
D.1.10	1	1	0	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1
D.2.1	1	0,5	0,5	1	1	1	0	0	0	1	0	0
D.2.2	1	0,5	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
D.2.3	1	1	0	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5
D.2.4	0,5	1	0	0,5	1	1	1	1	0	0,5	1	0
D.2.5	0	1	0	0,5	0	1	0	0,5	0	0	0,5	0
D.2.6	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0
D.3.1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1
D.3.2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5
D.3.3	1	1	0,5	0,5	0	1	0	0,5	1	0,5	1	0
D.3.4	0	0,25	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0
D.3.5	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0
D.4.1	0	0,5	0	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0
D.4.2	1	1	0	0	1	0	0,5	1	0,5	0	0	0
D.4.3	1	1	0,5	1	1	0	1	0,5	1	1	1	1

Variable	Men doza	Misio nes	Neu quén	Rio Negro	Salta	San Juan	San Luis	Santa Cruz	Santa Fe	Sgo del Estero	T.del Fuego	Tucu mán
D.1.1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
D.1.2	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1
D.1.3	0,66	1	0,33	0,66	0,33	0,66	0,66	0,66	0,33	0,33	0,33	0,33
D.1.4	0,66	0,66	0,66	0,66	0,33	0,33	1	0,66	0,33	0,33	1	0,66
D.1.5	0,33	0,66	0,66	0,66	0,33	0,33	0,66	0	0	1	1	1
D.1.6	0	1	0,5	1	0	0	1	1	0,5	0	0	0
D.1.7	0,33	0	1	0,66	0,33	0,66	0,33	0	0,33	0,66	0,66	0,33
D.1.8	0,33	0,66	1	0,33	0,33	0,66	0,33	0	0,33	0	0,33	0,33
D.1.9	0,66	0,33	0,66	0,66	0	0,33	0,66	0,33	0,66	0	0,66	0,66
D.1.10	0,5	0,5	1	1	0,5	0	1	1	1	0	1	1
D.2.1	0,5	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
D.2.2	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
D.2.3	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1
D.2.4	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1
D.2.5	0,5	0	1	1	0	1	1	0	0,5	0	1	1
D.2.6	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
D.3.1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1
D.3.2	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1
D.3.3	0,5	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0,5	1
D.3.4	1	1	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0
D.3.5	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0	1	0	1
D.4.1	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0
D.4.2	0	0,5	0,5	1	0	0	0,5	0	1	0,5	1	0
D.4.3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

## VIII - BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, L. (2007). *El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza*. Revista del CLAD Reforma y Democracia. <http://www.redalyc.org>.
- Ancon (2009). *El Acceso a la Información como Derecho Fundamental*. Consultado en Abril de 2018 desde [https://www.ichitaip.org/infoweb/archivos/ensayos/-ai\\_derecho\\_fundamental.pdf](https://www.ichitaip.org/infoweb/archivos/ensayos/-ai_derecho_fundamental.pdf)
- Atkinson, M. (1993): *Governing Canada: Institutions and Public Policy*. Harcourt Brace Jovanovich, Canadá.
- Benedetti, M. y Sáenz, M. (2016): *Las audiencias públicas de la Corte Suprema. Apertura y límites de la participación ciudadana en la justicia*. Buenos Aires. Siglo Veintiuno.
- Borinsky, M. (2015): *Gestión Judicial Pública*. Buenos Aires: Rubinzal-Culzoni.
- Comisión Iberoamericana de Ética Judicial. (2006). *Código Iberoamericano de Ética Judicial*. Disponible en: [http://www.sitios.scjn.gob.mx/ciej/sites/default/files/-axiologicos/CIEJ\\_reformado\\_2014.pdf](http://www.sitios.scjn.gob.mx/ciej/sites/default/files/-axiologicos/CIEJ_reformado_2014.pdf).
- Botero, J. & Ponce, A. (2015). *The World Justice Project Open Government Index*. Washington: William and Flora Hewlett Foundation.
- CEJA (2014). *Índice de Accesibilidad a la Información Judicial en Internet*. 9º Versión. Centro de Estudios de Justicia de las Américas.
- CEJA (2015). *Índice de Servicios Judiciales en Línea*. Centro de Estudios de Justicia de las Américas. Coordinación de Marcela Zuñiga.
- CIPPEC (n.d), *Carta abierta de la Coalición por la Independencia Judicial*, [www.cippec.org](http://www.cippec.org).
- Covey, S. (2013). *El Liderazgo centrado en principios*. Buenos Aires: Paidós.
- Chica Vélez, Sergio. (2010). *Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública*. Administración & Desarrollo, 39 (53), 55-74.
- Chuquiruna, E. y Ramos, L. (2009). *Guía para el desarrollo de la auditoría social al poder judicial*. Lima, Perú, Consejo Nacional para la Ética Pública (Proética).
- Dassen, N. & Vieyra, J. (2012). *Gobierno abierto y transparencia focalizada*. BID, IDB-MG-137.
- Diez Losada, F. (2007). *Comparando Transparencia. Un estudio sobre acceso a la información en el Poder Judicial*. Fundación para el Debido Proceso Legal (DPLF).
- Elena, S. & Pichón Rivière, A. (2012). *Imparcial, pero no invisible: justicia, transparencia y gobierno abierto*. Documento de Políticas Públicas / Análisis N°113. Buenos Aires: CIPPEC.
- Elena, S & Pichón Rivière, A. (2013). *Índice de acceso a la información judicial de las provincias argentinas*. CIPPEC, 136.
- Elena, S. (2014). *El Poder Judicial frente al desafío de los datos abiertos*. CIPPEC.
- Elena, S. y Ecker, G. (2015). *Índice de acceso a la información judicial de las provincias argentinas* (edición 2015). Documento de Políticas Públicas / Análisis N°152. Buenos Aires: CIPPEC.
- Elena, S. (2015). *Datos abiertos para una justicia abierta: un análisis de caso de los Poderes Judiciales de Brasil, Costa Rica, México y Perú*. CIPPEC.
- Ferrari, P. (2016). *Gestión Judicial. Medición y Evaluación del desempeño en la Oficina Judicial*. La Plata: Librería Editora Platense.
- Garavano, G. (2014). *Información y Justicia IV*. Buenos Aires: Unidos por la Justicia.

- Garavano, G. & Chayer, H. (2015). *Agenda anotada de la Justicia argentina 2015-2020*. Buenos Aires. Fores, Recuperado de <https://foresjusticia.files.wordpress.com/2016/>
- Gerlero, M. (2006). *Introducción a la sociología Jurídica*. Actores, sistemas y gestión judicial. Buenos Aires: David Grinberg.
- Gil García, J & Criado, J & Téllez, J (2017): *Tecnologías de Información y Comunicación en la Administración Pública: Conceptos, Enfoques, Aplicaciones y Resultados*. México. Infotec.
- Grandinetti, R & Nari, P.(2010). *Índice de capacidades de gestión para el Desarrollo: un abordaje metodológico*. Mendoza. III Jornadas RedVITEC.
- Haldenwang, Ch. (2005). *Gobernanza sistémica y desarrollo en América Latina*. Revista CEPAL. p. 35-52.
- Herrero, A. & Lopez, G. (2010). *Acceso a la Información y Transparencia en el Poder Judicial. Guía de Buenas Prácticas en América Latina*. Recuperado de [www.adc.org.ar](http://www.adc.org.ar).
- Jiménez Gómez, C & Gascó, M. (2012). *Y ahora... gobierno abierto: nuevos términos en la constante búsqueda por la transparencia y la rendición de cuentas*. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia.
- Jiménez Gómez, C. (2014). *Justicia abierta: transparencia y proximidad de la justicia dentro del actual contexto de Open Government*. Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada de Catalunya.
- Junta Federal de Cortes – JUFEJUS (2008). *Experiencias exitosas de los poderes judiciales provinciales y Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Buenos Aires: La Ley.
- Labrada, P. (2004). *El factor humano en los organismos judiciales*. Santa Fe: Rubinzal-Culzoni.
- Longo, F. (2003, Octubre). *La responsabilización por el rendimiento en la gestión pública: problemas y desafíos*. Panamá: Ponencia presentada en el VIII Congreso del CLAD. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047611.pdf>
- Lopez Egaña, J. (2014). *¿Pueden los estados seguir gobernando nuevas ciudadanía bajo viejos paradigmas? Los desafíos políticos del Gobierno Abierto en América Latina y el Caribe*, BID, IDB-DP-344.
- Ortega, P. (2015). *Génesis y caracterización de la Nueva Gestión Pública en Latinoamérica*. Contextualizaciones Latinoamericanas. Año 7, número 12, enero-junio, 2015.
- Oszlak, O. (2013a). *Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública*. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe. Red GEALC, Colección de documentos de trabajo sobre e-Gobierno 5.
- Oszlak, O. (2013b). *Estado Abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública*. Ponencia presentada en el XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Montevideo.
- Oszlak, O. & Kaufman, E. (2014). *Teoría y práctica del gobierno abierto: Lecciones de la experiencia internacional*. Red GEALC.
- Palma, L. & Passos de Freitas, V. (2015). *Administración de Cortes: Opiniones de Expertos*. Universidad de Belgrano, Cuaderno de Trabajo N° 307.
- Pastor, S. & Maspóns, L. (2004). *Cifrar y Descifrar. Indicadores judiciales para las Américas*. CEJA, Volumen II.
- Quiroga Lavié, H. y Federico, C. (2005). *Gestión Social de Calidad en la Justicia*. Buenos Aires: La Ley.

- Suaya, A.(n.d.). *Acceso a la información pública en las provincias argentinas*. Consultado en Mayo de 2018 desde [www.asociacionag.org.ar/-/SUAYA,AGUSTINA](http://www.asociacionag.org.ar/-/SUAYA,AGUSTINA)
- The Economist (2014). *What's gone wrong with democracy?*. Consultado el 7/4/2017 desde <http://www.economist.com/news/essays/21596796>.
- Transparency International (2007). *Informe global de la corrupción 2007 : corrupción en los sistemas judiciales*. Huguette Labelle; Kamal Hossain; Baltasar Garzón Real [et al.]- 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Del Puerto.
- Universidad Externado de Colombia (2014). *Guía de buenas prácticas en gobierno abierto*. Bogotá. Observatorio de Sociedad, Gobierno y Tecnologías de Información.
- Wong Chacon, L.(2012). *Modelo burocrático de organización de Max Weber desde un enfoque decidofóbico*. Consultada en Marzo 2018 desde <https://www.gestiopolis.com>.