

## Día de la Magistratura y Función Judicial



### “Derecho 5.0”

Lo que puede hacer por nosotros, en el marco procesal, la tecnología aplicada con enfoque humano y social



*Iván G. Di Chiazza*

Abogado. Magíster en Asesoramiento Jurídico. Juez de 1ra. Instancia en lo Civil y Comercial (Santa Fe). Profesor de posgrado. Autor de obras y trabajos en revistas jurídicas.



*José Ignacio Pastore*

Abogado (UCSF). Magíster en Asesoramiento Jurídico de Empresas (Univ. Austral). Docente de grado (UCSE-DAR - UCSF) y posgrado. Juez de primera instancia en lo Civil, Comercial y Laboral, Sunchales (Santa Fe).

Continúa en p. 2

### Inteligencia Artificial en el Poder Judicial de la Nación Un nuevo complemento del trialismo jurídico



*Lucas De Venezia*

Abogado (UCA). Doctorando en Derecho (UNLZ). Profesor Adjunto Regular de Derecho Constitucional Procesal (UCES). Docente de Cursos de Especialización de Posgrado de la Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional (AMFJN). Coordinador de la maestría en Derecho Procesal Constitucional (UNLZ). Autor y expositor.

Continúa en p. 7

### La justicia y los jueces ante la nueva realidad



*Julio A. Grisolia*

Doctor, Magister, autor, docente. Juez Nacional (Juzgado del Trabajo N° 66). Lleva dictadas más de 15.000 sentencias con 30.000 expedientes resueltos, en un juzgado eficiente en tiempo y forma, caracterizado por el trabajo en equipo y la gestión judicial.

Continúa en p. 6

### ¿Alcanza con ser un “buen jurista”?

La función judicial frente a la transformación digital



*Mariana Sánchez Caparrós*

Abogada (UBA). Magíster en Derecho Administrativo (Univ. Austral). Doctorando (UCA). Investigadora del Laboratorio del UBA - IALAB. Profesora universitaria de grado (UBA, UCES, UNTREF) Relatora en el Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Tierra del Fuego AELAS

Continúa en p. 7

Iván G. Di Chiazza - José Ignacio Pastore

Viene de p. 1

## I. Introducción

### I.1. Anticipación y adaptación

“La habilidad condicionada de mirar hacia delante desempeña un papel clave en la adaptación. Ciertamente, uno de los resortes ocultos para luchar con éxito con las situaciones puede muy bien residir en el sentido del futuro que tenga el individuo. Las personas contemporáneas que se mantienen a la altura del cambio, que consiguen adaptarse bien, parecen tener más vivo y desarrollado el sentido de anticipación que los que se adaptan mal. En ellos, el hecho de anticiparse al futuro ha llegado a ser un hábito.

(...) Cuanto más rápido es el ritmo de la vida, más rápidamente se nos escapa el medio actual, más velozmente se convierten en realidad presente las posibilidades del futuro. Cuanto más de prisa se agita el medio, más obligados nos vemos no solo a dedicar más recursos mentales a pensar en el futuro, sino también a extender nuestro horizonte de tiempo, a anticiparnos más y más. (...) Cuanto más velozmente cambia el medio, más falta nos hace una visión del futuro”.

Los párrafos transcritos son un fragmento del libro “El Shock del Futuro” realizadas por Alvin Toffler hace 53 años (1) y funcionan como un oportuno disparador del tema que proponemos. Alvin Toffler fue autor de algunas de las predicciones más impactantes sobre las innovaciones del siglo XX y la adaptación de la sociedad a la tecnología (2).

En esas pocas líneas el autor nos coloca frente a ideas que son claves actualmente. Se trata, por un lado, del vínculo estrecho entre la anticipación del futuro y la adaptación al cambio que ese futuro trae consigo y, por otro lado, el ritmo del movimiento, ya que hay una relación directa entre la velocidad del cambio y el mayor esfuerzo que debemos invertir en esa anticipación.

Anticipación y adaptación son dos nociones relevantes para una cabal comprensión del concepto de Derecho 5.0. Son algo así como las puertas de acceso, ya que, en definitiva, el Derecho 5.0 es una idea fruto de esa anticipación que busca una mejor adaptación —individual y social— al cambio paradigmático que estamos viviendo con el avance acelerado de la tecnología en el campo del Derecho y, específicamente, en el proceso y en la administración judicial.

Especial para La Ley. Derechos reservados (Ley 11.723)

(1) TOFFLER, Alvin, “El Shock del Futuro”, Plaza y Janés, Barcelona, 1970, ps. 298 y 299.

(2) Alvin Toffler logró trascendencia mundial a principios de 1970 con el libro mencionado y la renovó, una década después, con su obra “La Tercera Ola” de 1980. Suele ser descripto como el primer futurista, fue un verdadero adelantado de su tiempo, supo anticipar los cambios tecnológicos que vivimos y sus relaciones con la sociedad contemporánea. Fue quien empleó la expresión y desarrolló el concepto de la “era de la información”. Son muchas, profundas y todas igualmente apasionantes las obras de este visionario: a las ya referidas cabe agregar: “Avances y premisas” de 1983, “La empresa flexible” de 1985, “El cambio del poder” de 1990, entre otras y su última obra de 2006 fue “La revolución de la riqueza” en el que plantea que de la sociedad industrial se pasó a la tecnológica o economía del conocimiento sin que se hayan adecuado los mecanismos institucionales, económicos, educativos y culturales acordes al nuevo cambio, lo cual ha provocado una serie de desacoples que se deben ir ajustando en cada uno de esos ámbitos.

(3) Ciertamente que la palabra *magistrar* no existe,

**SUMARIO:** I. Introducción.— II. Profundización *tech* con enfoque humano.— III. Derivaciones del Derecho 5.0.— IV. Consideraciones finales.

### I.2. Presentación de términos

Estamos familiarizados con la expresión *Derecho 4.0* en cuanto refiere al empleo de las TICs, en sus distintas manifestaciones y evoluciones, en todas las esferas del Derecho. En ese marco, el *Proceso 4.0* es un aspecto puntual que se traduce en la incorporación y aprovechamiento de las ventajas de gestión, simplificación y productividad que ofrece la tecnología al ámbito específico del proceso judicial y a la dinámica del ejercicio de la magistratura.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones mejoraron, hicieron más eficiente, ágil y cercano el proceso; a la par, modificaron la manera de gestionar el trámite y, con ello, de *magistrar* (3).

A esta altura de los acontecimientos sociales, culturales y tecnológicos ya estamos en condiciones de incorporar un nuevo concepto: el *Derecho 5.0*. Se trata de una evolución cualitativa de su versión anterior —el *Derecho 4.0*—; es decir, con aprovechamiento de las TICs pero, a la vez, con el foco puesto en el ser humano y en la sociedad para procurar atender a las necesidades individuales de las personas en conflicto judicializado y a las globales de la sociedad en cuanto demandante potencial del servicio judicial (4).

#### I.2.a. El concepto 5.0

Las expresiones 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 se utilizan para dar cuenta de cierta evolución de un concepto. Es el caso de las páginas *web*, del trabajo, de la educación, etc. En particular se ha generalizado calificando a diferentes momentos de la industria y la economía. Cada etapa —1.0 a 4.0— en los diferentes ámbitos o esferas del conocimiento y quehacer humano, se encuentra bien delimitada y definida.

En pocas palabras, 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0 son momentos en el desarrollo y evolución de aquello a lo que se le adiciona esas expresiones. La más conocida es la que aplica a la industria e incluso es la que ha inaugurado la última fase: 5.0.

En 2021 la Comisión Europea —en el marco del Unión Europea— utilizó por primera vez la expresión *Industria 5.0*. En enero de ese año emitió un informe prospectivo que se denomina: “*Industria 5.0 - Hacia una industria europea sostenible, centrada en el ser humano y resiliente*” (5).

Entre otras consideraciones, en dicho informe se puntualiza que hay que incluir la innovación responsable, no solo o principalmente dirigida a aumentar la rentabilidad o

por ahora, en el diccionario de la RAE; no obstante, en un arrojado de creatividad nos permitimos la licencia de traerla al escenario, porque es sumamente útil para el concepto derivado que queremos desarrollar de *Magistratura 5.0*. En el acto comunicacional es relevante que el código —la palabra en este caso— que se emplea entre el emisor y el receptor lleve consigo un mensaje claro. Ello se cumple con la verbalización del sustantivo *magistratura*. Así, *magistrar* es el ejercicio de la magistratura, el acto de ejercer esa función en todos sus aspectos o dimensiones, es decir, tanto los estrictamente jurisdiccionales como las organizacionales o de gestión del proceso, del capital humano, del tiempo y de los recursos disponibles.

(4) Ese compromiso social podría estar definido, por ejemplo, a partir de la agenda de desarrollo sostenible de la ONU. En 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Allí se establece un plan para alcanzar esos objetivos en 15 años. Se trata de los Objetivos de Desarrollo Sostenible —ODS— y constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mun-

do. Al respecto cabe interrogarnos y desafiarnos a evaluar cuál ha sido, hasta el momento, y cuál debería ser, de aquí en más en el marco del concepto de Derecho, Proceso y Magistratura 5.0, la labor institucional en relación a esos 17 ODS o, al menos, de algunos de ellos —sean los más acuciantes y/o los que mejor podríamos cumplir en nuestro marco institucional y organizacional judicial—. Ver los 17 ODS en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>.

maximizar las ganancias, sino también a aumentar la prosperidad para todos los involucrados: inversionistas, trabajadores, consumidores, sociedad y el medio ambiente.

De este modo, la Comisión Europea sostiene que en vez de situar a la tecnología como punto de partida y examinar su potencial para aumentar la eficiencia, el enfoque de la Industria 5.0 esté centrado en el ser humano, poniendo las necesidades e intereses humanos fundamentales en el centro del proceso de producción. En la página 14 del informe se lee precisamente ese concepto y agrega una idea clave: más que preguntarnos qué podemos hacer nosotros con la tecnología, deberíamos preguntarnos qué puede hacer la tecnología por nosotros (6).

Se trata, en pocas palabras, de una estrategia más humana y social. Lo primero, poniendo especial énfasis en ciertos derechos fundamentales como el derecho a la privacidad, la autonomía y la dignidad humana. Lo segundo, por dos vías: la sostenibilidad, vinculada al medio ambiente (7); y la resiliencia, que refiere a la flexibilidad y adaptabilidad al cambio de las organizaciones (8).

Así entonces, la industria europea avanza hacia su configuración 5.0 y las premisas en las que se asienta el modelo están claramente expuestas en el informe emitido en Bruselas en enero de 2021.

Ahora bien, nos podemos preguntar si tenemos algo que ver con la industria y claramente que no. Pero sí con los conceptos del informe mencionado ya que aquellos nos sirven de puente hacia el *Derecho 5.0*.

### I.3. Del Derecho 4.0 al Derecho 5.0

Apenas estamos terminando de captar, en su total dimensión, el concepto —y la práctica— del *Derecho 4.0* centrado en la introducción de las TICs —*legaltech*— en todos los ámbitos jurídicos. Desde luego que el proceso, su gestión y el ejercicio de la magistratura no han sido ajenos a esa verdadera revolución tecno-jurídica (9).

El *Derecho 4.0* y, sobre todo, el *Proceso 4.0* del año 2023 no es el mismo que fue en el año 2020 —prepandemia y pre-Inteligencia Artificial—. El *Proceso 4.0* modelo 2023 —y con más razón los que vendrán a continuación— evoluciona de la mano de la tecnología, ya que la utiliza de manera cada vez más rápida y adecuada, optimizando resultados.

El *Derecho 4.0* desburocratizó, simplificó y renovó el desenvolvimiento del proceso y el ejercicio de la magistratura: los hizo más

ágiles y eficientes. Ahora bien, la evolución del *Derecho 4.0* nos coloca ante un nuevo desafío: equilibrar la faceta tecnológica para no perder el eje humano y personal. El *Derecho 4.0* con todos sus avances nos coloca frente a la necesidad de no caer en la despersonalización y deshumanización del abordaje del conflicto y de su proceso decisional. Es allí cuando el *Derecho 4.0* pega un salto cualitativo a su próxima versión evolucionada y superadora.

Ese perfeccionamiento nos conduce al *Derecho 5.0* en cuanto avance de su versión precedente, porque logra —o, se supone que debería lograr— optimizar el *legaltech* del modelo 4.0 con una necesaria personalización o humanización del proceso y del ejercicio de la magistratura. Se trata de nutrir la aplicación tecnológica con una mirada enfocada y centrada en la persona y en la sociedad, en sus necesidades, urgencias, desafíos y proyecciones.

Es la humanización de la tecnología en cuanto diseño de ámbitos, procesos y herramientas operativos que permitan adaptarla a las necesidades de las personas y a mejorar, simplificar, facilitar y potenciar la vida de los seres humanos en sociedad en todo cuanto se pueda aportar desde el proceso judicial (10).

(9) Según el modelo introducido por la *Industria 5.0* las nuevas tecnologías deben ponerse al servicio del medio



¿Cuáles son los puntos principales de esta doctrina?

Los autores proponen el concepto de *Derecho 5.0* como una forma de anticipar y adaptar el Derecho, el Proceso y la Magistratura al cambio tecnológico que estamos viviendo. El *Derecho 5.0* se diferencia del *Derecho 4.0* en que no se limita a incorporar las TICs, sino que busca aprovechar las posibilidades de la inteligencia artificial, el *big data*, el *blockchain* y otras tecnologías emergentes para mejorar la calidad, la eficiencia y la accesibilidad de la justicia. El *Derecho 5.0* implica un cambio de paradigma que requiere una visión humanista y social, que ponga a las personas en el centro y que respete los principios y valores del Estado de Derecho. Plantean los desafíos y oportunidades que presenta el *Derecho 5.0* para el desarrollo profesional, la formación académica y la gestión judicial, y sugieren algunas líneas de acción para avanzar en esa dirección.

Es la humanización de la tecnología en cuanto diseño de ámbitos, procesos y herramientas operativos que permitan adaptarla a las necesidades de las personas y a mejorar, simplificar, facilitar y potenciar la vida de los seres humanos en sociedad en todo cuanto se pueda aportar desde el proceso judicial (10).

(8) Una estrategia resiliente basada en la *Industria 5.0* debe ser ágil y con tecnologías flexibles y adaptables. Las organizaciones deben ser capaces de anticiparse, reaccionar y aprender sistemáticamente de cualquier crisis o situación que contravenga.

(9) Desafíos como la ejecución de títulos electrónicos, los sistemas informáticos que se adaptan para el expediente electrónico y litigación remota, la audiencia telemática, la incorporación de evidencia digital, el mapeo o arbolado del expediente digital, el empleo de IA a diferentes etapas del proceso, la utilización de la tecnología *blockchain* en la administración y servicio de justicia, etc. son realidades cotidianas y marchan en acelerada evolución. Para ampliar ver: DI CHIAZZA, Iván G. - PASTORE, José Ignacio, “Arquitectura digital y mapa del proceso”, Rubinzal Culzoni.

(10) Otras disciplinas no jurídicas han desarrollado el concepto de experiencia de usuario -generalmente abreviado como “UX”- que se define como el conjunto de factores y elementos relacionados con el proceso de inte-

El Proceso 5.0 y la Magistratura 5.0 —que se implican mutuamente— son la manifestación específica del Derecho 5.0 en el plano procedimental del conflicto jurídico judicializado. El Derecho 5.0 es el que logra la sinergia óptima entre la tecnología aplicada —digitalización, inteligencia artificial, realidad virtual y/o aumentada, big data, blockchain, etc. (11)— y la persona y la sociedad como foco, eje y destinatarias de esa tecnología —o, mejor dicho, de los beneficios que ella tiene para ofrecernos—.

La visión que informa al Derecho 5.0 es la de un sistema auto-equilibrado (12) que incorpora las TICs —las de siempre, las nuevas y las que vendrán (13)— y logra, en paralelo, atender a la persona en su singularidad y a la sociedad en su globalidad. Por ello, es fundamental que el nuevo paradigma procesal y de ejercicio de la magistratura creado a través de la innovación permita la provisión de respuestas adaptadas a las diversas necesidades individuales —ej. personas en situación de vulnerabilidad, con limitaciones o restricciones de cualquier tipo o con falta de acceso a la tecnología, etc.— y a las necesidades postergadas de la sociedad —ej. urbanas, ecológicas, energéticas, etc.—.

De modo tal que el Derecho 5.0 será un generador de respuestas específicas y particulares, es decir, personalizadas, por un lado y, a la vez, generales, sociales o globales, siempre equilibrando el uso de la tecnología e información —TICs— con la mirada puesta en la necesidad humana —individual y social (14)—. Se trata de hacer confluir de manera armónica y coherente lo “micro” —la persona y sus necesidades individuales— y lo “macro” —la sociedad y sus desafíos generales—.

Ahora bien: ¿cómo se irá concretando el Derecho 5.0 en el plano procesal?

## II. Profundización Tech con Enfoque Humano

### II.1. ¿Qué puede hacer la tecnología por nosotros?

Al inicio planteábamos la inquietud del informe de la UE: más que preguntarnos qué podemos hacer nosotros con la tecnología, deberíamos preguntarnos qué puede hacer la tecnología por nosotros.

El Derecho 4.0 nos introdujo en la ola tecnológica, pero no hemos salido aún de ella. Y no vamos a salir, al contrario, las TICs siguen en su acelerado proceso de desarrollo

y la ola no es única sino que, más bien, se trata de una secuencia progresiva de oleadas en la que la última de la serie supera en velocidad de acceso a datos, procesamiento y/o almacenamiento de información a la anterior.

Incluso, las nuevas olas logran resultados inimaginados en la secuencia anterior. Es lo que está sucediendo con la realidad virtual, la IA, las redes neuronales artificiales y el *deep learning*; vale decir, ya no se trata solo de un avance cuantitativo —aceleración del ritmo tecnológico— sino de la colonización tecnológica de ámbitos —decisiones e interacciones complejas— reservados hasta ahora al ser humano.

Tal avance nos coloca ante el desafío de una implementación oportuna y ordenada para lograr el aprovechamiento de todo cuanto tiene para ofrecernos —y que ni siquiera estamos en condiciones de dimensionar aún— y, sobre todo, de hacerlo desde una perspectiva humana que ponga en el centro a la persona en conflicto e incluso a la sociedad (15).

Veamos algunos ejemplos.

### II.2. Chatbots

La IA y los *chatbots* cumplirán una tarea especial para facilitar la accesibilidad, orientación y guía a la ciudadanía ante situaciones conflictivas de escasa o relativa complejidad o de procurar la automatización de tareas administrativas y/o jurisdiccionales repetitivas o burocráticas.

**El acceso a la justicia no es solamente ingresar una demanda. Hay toda una etapa previa, por lo general invisibilizada, que es clave para el ciudadano y la sociedad: la primera instancia de información elemental acerca de los derechos básicos que asisten a una persona, el conocimiento primario de los canales de acceso a la justicia y las opciones que brinda el sistema judicial. En el imaginario popular todas ellas son cuestiones inaccesibles y que suelen abrumar al ciudadano.**

En las organizaciones y estructuras judiciales aún ahora se empieza a asumir la relevancia de la comunicación clara, sencilla y efectiva con el individuo y la comunidad utilizando al efecto los mismos canales tecnológicos y redes sociales disponibles que utiliza la sociedad. La persona suele ver a los tribunales como una entidad alejada e inaccesible. En nuestro ámbito se ha escrito y hablado tantísimo sobre el acceso a

la justicia, pero no se han generado canales de comunicación básicos entre el ciudadano y las instituciones encargadas de resolver sus conflictos. La pandemia y la cuarentena nos colocaron, de golpe, frente a esa obviedad que no terminábamos de advertir.

Hoy, en cambio, se procura, por medio de asistentes informáticos inteligentes, brindar acceso a información instrumental relevante. Es la misma información que ya está volcada, por ejemplo, en las *webs* de los poderes judiciales, pero a las que a muchos ciudadanos se les dificulta acceder, encontrar o procesar.

Un asistente inteligente o *chatbot* permite actuar como una suerte de interfaz entre quien requiere información y la información misma, es decir, procesa y expone la misma información ante el pedido o necesidad puntual del ciudadano de forma precisa y en muchísimo menor tiempo de lo que a esa persona le implicaría rastrearla, por ejemplo, en la *web* oficial de la organización judicial (16).

Actualmente es posible poner a disposición de la ciudadanía un sistema de mensajería instantánea para brindar información y respuestas automatizadas sobre los servicios que brinda el sistema judicial a través de una plataforma tecnológica amigable, sencilla y de uso generalizado como es *WhatsApp* —desde luego, bajo un esquema de atención de respuesta 24/7—.

Hay estructuras judiciales que ya los han implementado abriendo paso al modelo que se debe modificar por responsabilidad social y deber institucional (17). Se trata, en definitiva, de brindar un “servicio de atención al usuario judicial” con orientación judicial virtual. El Derecho 5.0 que pone la mirada en aquella necesidad personal —individual y social— nos permite, en este caso, utilizar la IA para ese fin.

### II.3. IA y alternativas de conciliación

Hace un tiempo que se viene analizando en el mundo la mediación electrónica y la aplicación de IA a la negociación (18). De igual modo sucede con la resolución en línea de disputas —ODR: *Online Dispute Resolution*— en cuanto mecanismo que emplea la tecnología para facilitar la resolución del conflicto aplicando negociación, mediación y/o arbitraje (19). A todo ello, ahora, se suma la IA. No vamos a ingresar allí, porque el tema presenta gran cantidad de aristas y cuestiones por analizar; simplemente es in-

terveniente generar la inquietud acerca de la relevancia de la IA como auxiliar relevante en la autocomposición del conflicto.

La IA permite el ensayo de alternativas de conciliación con la elaboración de escenarios proyectados a corto, mediano o largo plazo. El contexto confrontativo para el abordaje y resolución de conflictos judicializados suele ser ineficiente en términos de desgaste emocional, pérdida de tiempo e inversión de dinero. En este marco, el ejercicio de la *Magistratura Colaborativa* (20) nos permite atender a esa necesidad latente de tratar el conflicto —de las partes— con menos conflicto —procedimental—; ello hace a un aspecto esencial de la dinámica propia del Derecho 5.0, y en esa tarea, la tecnología tiene mucho para aportarnos.

En efecto, por medio de la IA se puede lograr una muestra sistematizada de consecuencias posibles y probables, conforme determinadas variables —ej. costos, tiempos, alteraciones de precios o demandas de productos, reacciones del mercado, etc.—, sea a partir de *inputs* particulares —los del caso cuya conciliación se pretende—, generales —de casos anteriores— o incluso de ambos combinados (21).

**En resumen, se trata de una herramienta que puede mejorar la eficiencia y precisión en la comunicación mejorando las habilidades de conciliación. Una herramienta de IA de proyección de escenarios de consenso es un soporte fundamental para el ejercicio de la magistratura colaborativa —marca distintiva del Derecho 5.0— que conduce a potenciar sus resultados, asistiendo a la tarea profesional.**

### II.4. IA y *jurimetría*

La IA puede aplicar a la asistencia y colaboración en la elaboración de resoluciones, tanto sea el caso de cuestiones simples, estandarizables y uniformables, como en el supuesto de decisiones que encierran cierta complejidad sea por diferencias interpretativas o variantes de opiniones doctrinarias o jurisprudenciales.

Precisamente, en tales supuestos aparece una herramienta denominada *jurimetría* que estudia la aplicación de la estadística en el Derecho y busca introducir la lógica matemática y el uso de métodos estadísticos en la toma de decisiones judiciales para mejorar la aplicación de las normas (22).

**En concreto, la *jurimetría* es una herramienta de analítica jurisprudencial (23) que**

racción de un usuario respecto a un producto o servicio. Tuvo su origen en el campo del *marketing* muy vinculado con el concepto de experiencia de marca con la pretensión de establecer una relación familiar y cercana entre el consumidor y un determinado producto. Al centrarse en los clientes, actuales o potenciales, obliga a determinar sus necesidades y valoraciones. La importancia de la UX reside en conocer al cliente y establecer los objetivos del negocio, los productos y los servicios en los que se utilizará. ¿Aplica la UX -o es de utilidad aplicar- ese concepto al ámbito que nos concierne? Sin duda alguna que sí. Se puede ampliar en: PASTORE, José Ignacio, “El concepto de “experiencia de usuario” aplicado al servicio de justicia”, TR LALEY AR/DOC/2766/2022.

(11) En el marco internacional muchos países ya utilizan dentro de sus administraciones de justicia sistemas de IA tanto para la preparación de resoluciones judiciales —como el sistema *Prometea*— o bien como juez —el caso de China y Estonia que han desarrollado “jueces virtuales” o inician sus experiencias con reuniones en el metaverso —como el caso de Colombia—. Por ejemplo, para el caso de Estonia: <https://www.wired.com/story/can-ai-be-fair-judge-court-estonia-thinks-so/>.

(12) Decimos autoequilibrado en cuanto en su propia dinámica tiende a la estabilidad y simetría óptima entre la tecnología y las necesidades humanas.

(13) Ya se habla de redes 7G que ofrecerán estándares de recopilación de información y comunicación que im-

pulsarán mejoras masivas en análisis de datos, desarrollo de la IA y capacidades de procesamiento de próxima generación a través de computación de alto rendimiento como la informática cuántica.

(14) La reflexión y actuación respecto de los 17 ODS delimitados por la ONU podría ser, como vimos, un buen punto de partida para considerar las urgencias sociales.

(15) El Plan de acción 2022-2025 denominado “Digitalización para una mejor justicia” de la Comisión Europea para la Eficiencia de la Justicia (CEPEJ <https://rm.coe.int/cepej-2021-12-en-cepej-action-plan-2022-2025-digitalisation-justice/1680a4cf2c>) determina la prioridad de acompañar a Estados y tribunales en una exitosa transición hacia la digitalización de la justicia asegurando que la justicia sea humana, eficiente y de alta calidad, con las siguientes orientaciones: (a) eficiencia de la justicia (apoyar la digitalización de la administración y gestión de los tribunales y fiscalías), (b) transparencia de la justicia (impulsar la digitalización para proporcionar a los usuarios un mejor conocimiento de los procedimientos, instituciones judiciales y los roles respectivos de cada uno de los profesionales de la justicia), (c) justicia colaborativa (establecer herramientas digitales relevantes para la interconectividad entre los participantes en los procedimientos judiciales: jueces, fiscales, abogados, otros profesionales de la justicia, usuarios), pues todos los profesionales de la justicia contribuyen a un mismo servicio público, (d) justicia humana (la digitalización de la justicia hará que ella

sea más eficiente pero nunca debe pretender sustituir al juez), (e) justicia centrada en las personas (los usuarios que lo deseen deben recibir apoyo en este entorno digital, en particular mediante sesiones de formación. El dominio de estas herramientas digitales no puede convertirse en un privilegio y/o una condición para el acceso a la justicia), (f) justicia informada: Aumentar el uso de los resultados de la evaluación de los sistemas judiciales.

(16) Es claro que otros poderes estatales ya lo han implementado, lo mismo algunos organismos específicos de la estructura gubernamental. Es lo que sucede con Boti, el chat de CABA. Se trata de un *bot* generalista que responde consultas acerca de los servicios, trámites y eventos de CABA.

(17) Es el caso del Poder Judicial de la Provincia de Corrientes con su *chatbot* Arapy: <https://www.juscorrientes.gov.ar/asistente-virtual/> o del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con *JustiBot* que es un canal de consulta pública desde donde se puede acceder de manera directa e inmediata a información jurisdiccional y de expedientes públicos, a través de WhatsApp. Lo mismo en otras organizaciones judiciales como la de Río Negro - <http://www.jusrionegro.gov.ar/inicio/web/#-> e igualmente en otros países como Costa Rica -<https://servicios.poder-judicial.go.cr/index.php/servicios-en-linea-del-pj/63-chat-bot-del-poder-judicial#:~:text=Ingreso%20a%20https%3A%2F%2Fpj.su%20computadora%2C%20celular%20o%20tablet-y-Peru-https://>

[serjus.pj.gob.pe/mau/Lima-](http://serjus.pj.gob.pe/mau/Lima-)

(18) Se conoció hace poco tiempo la presentación de “Cicero” la IA de Meta que demostró poder lograr acuerdos con humanos y abre la puerta a la negociación de contratos e incluso diplomática: <https://www.technologyreview.es/s/14848/cicero-la-ia-de-meta-que-llega-acuerdos-con-humanos>

(19) Es el caso, entre otros, de la plataforma de resolución de litigios en línea -RLL- de la Unión Europea: <https://ec.europa.eu/consumers/odr/main/index.cfm?event=main.home2.show&lng=ES>

(20) DI CHIAZZA, Iván G., “Magistratura colaborativa. El conflicto desde el no conflicto”, LA LEY, 2022-E, 453, TR LALEY AR/DOC/2767/2022.

(21) En estos supuestos será fundamental la introducción del *prompt* adecuado, ello nos colocará ante el desafío de operarlo de manera precisa: llamado para los operadores a formarse en IA.

(22) El término apareció hace más de 70 años, en un plano teórico, sin embargo no ha sido sino a partir de los últimos 40 años, con el desarrollo de la informática, que comenzó a aplicarse. Ha sido utilizado principalmente en el sistema anglosajón para referirse a algoritmos que permiten anticipar como fallarán los jueces.

(23) Existen proyectos conjuntos de desarrollo *jurimétrico* entre reconocidas bases de datos jurídicas y empresas de tecnología. Tal el caso de La Ley (España) junto a Google.

reduce costes de oportunidad en la etapa de pre-conflicto —conflicto aún no judicializado— para trazar la mejor estrategia judicial o incluso, en aquella en la que el conflicto ya trabado y judicializado puede ser trabajado desde un plano colaborativo y, con ello, re-orientar la eficiencia del sistema judicial en su conjunto.

Dicho de otra forma: la información predictiva es clave en la toma de decisiones. La *jurimetría* nos permite explorar y procesar de manera sencilla un enorme caudal de datos e información —ej. jurisprudencia—, a fin de detectar parámetros o denominadores comunes en torno a un proceso judicial concreto —incluyendo, por ejemplo, la predicción de su resultado, líneas interpretativas jurisprudenciales, argumentaciones con mayores chances de éxito en determinado contexto, etc.— (24).

La *jurimetría* y su aporte al *Derecho 5.0* es más que relevante en cuanto a que permite, en una fracción mínima del tiempo, acceder a datos objetivos e información de respaldo para la toma de decisiones respecto de un determinado conflicto; vale decir, ayuda a evaluar, en función de costes de oportunidad objetivos, qué decisión se supone que es mejor en un determinado contexto jurídico— (25).

### II.5. IA y las ejecuciones automáticas

La IA permitirá, en un estadio más avanzado, porque exige condiciones previas, la ejecución automática de órdenes judiciales a fin de ir de la necesidad del apremio de sentencia a la justicia inteligente (26).

Desde luego que la condición previa es la interoperatividad de sistemas para que puedan operar la transmisión automática de órdenes ejecutivas a reparticiones públicas —ej. registros de la propiedad, de estado civil, etc.—, una vez firme la resolución que lo ordena.

El *Derecho 5.0* en cuanto vuelve la mirada a la persona en conflicto busca simplificar trámites y acortar tiempos. En ese marco la orden automática autoejecutable en registros interconectados en línea es uno de los grandes desafíos de los próximos años.

## III. Derivaciones del *Derecho 5.0*

### III.1. *Magistratura 5.0*

Ahora sí estamos en condiciones de bajar al concepto que es el eje de la propuesta de este trabajo: el *Proceso 5.0* y que nos conduce a otro ligado, el de *Magistratura 5.0* en cuanto derivaciones del *Derecho 5.0* a la dinámica y al ámbito específico de resolución de controversias de la ciudadanía.

**Hablabamos al inicio del verbo *magistrar*, en cuanto acción de ejercer la magistratura. Lo que hasta no hace mucho tiempo se concebía como una tarea casi exclusivamente jurisdiccional; es decir, del dictado de sentencias y resoluciones, hoy en día exige otro perfil. Es así como se aprecia el paso de la función de dirección al rol de gerencia del proceso.**

(24) Es una obviedad pero valga aclararlo: la *jurimetría* es una herramienta que introduce eficiencia en el proceso intelectual y cognitivo del profesional del derecho.

(25) Es parte de lo que se conoce como análisis de datos. La recopilación de data y el análisis posterior permite tomar decisiones más y mejor formadas y fundadas. Estos datos se usan para identificar patrones de decisiones, tendencias y predecir eventuales respuestas jurisdiccionales.

(26) Una reflexión apresurada nos inclinaría por circunscribir la ejecución automática solamente a procesos ejecutivos o monitorios; sin embargo, los sis-

temas autoejecutables judiciales también proyectan una formidable utilidad para otro tipo de procesos o gestiones del servicio de justicia como ser acuerdos, transacciones u homologaciones en asuntos civiles, comerciales, de familia, laborales, etc. Ejemplificando: luego de iniciado el trámite por cualquiera de las partes merced a un formulario electrónico predispuerto aprovisionado por la plataforma *web* del Poder Judicial, se acompaña la documentación necesaria al efecto (títulos de bienes, partidas de nacimiento, etc.), se notifica a la contraparte por vía electrónica y se convoca a una video-audiencia y luego de repasar los puntos

La dirección ordena y nada más. Es rígida y dogmática. La gerencia, en cambio, es versátil, flexible y ágil. Se desenvuelve de modo pragmático, procurando brindar soluciones eficientes con la mirada puesta en las personas en conflicto y en la sociedad.

El director del proceso —el que todos aprehendimos en el escenario procesal tradicional— se limita a eso: a ordenar el procedimiento con proveídos y a tomar decisiones jurisdiccionales con autos y sentencias. No tenía otras incumbencias, no las creía necesarias. No necesitaba de habilidades blandas, tampoco competencias tecnológicas, ni herramientas de liderazgo, gestión organizacional, etc.

El gerente del proceso, en cambio, sí necesita de todo eso ya que: (i) planifica, al fijar las metas y los pasos para lograrlas; (ii) organiza, al ordenar los recursos disponibles en función de aquellas metas; (iii) motiva, para lograr el compromiso del equipo en el cumplimiento de sus roles; (iv) controla, ya que constata que los pasos se cumplan efectivamente y que respondan a las metas propuestas; y (v) verifica, resultados para ratificar o rectificar las metas, las asignaciones de roles y la distribución de recursos respecto de aquellas metas.

La *Magistratura 5.0* es gerenciadora no meramente directora del proceso.

Lo hace internamente en cuanto genera de condiciones de bienestar laboral. El liderazgo positivo y la motivación organizacional son claves a tal fin. Tal vez la meta más elevada y el norte de la *Magistratura 5.0*, en el plano laboral interno, sea el liderazgo de equipo en cuanto procura las condiciones para que cada miembro sea feliz en su tarea cotidiana. El compromiso no se impone, se genera. Es una respuesta del equipo al estímulo del líder. Estímulo que tiene que ver con la posibilidad del desarrollo creativo y las proyecciones personales-grupales.

De igual modo, en el plano externo o estrictamente funcional, lo hace cuando desarrolla la práctica del juzgado abierto, cercano, a disposición de las necesidades de cada profesional y colaborativo; es decir, un juzgado consciente del servicio esencial que presta y que, por ello, se enfoca en la solución de los problemas de quienes recurren a su actuación.

**En definitiva, es evidente que la *Magistratura 5.0*, en cuanto gerenciadora, también coloca la mirada en la persona y en la sociedad al procurar un mejor servicio directamente para la primera e indirectamente para la segunda.**

Otro aspecto de la gerencia procesal es la magistratura creativa. Creatividad y nuevas prácticas en la gestión del conflicto son claves en el modo 5.0 para brindar respuestas precisas y necesarias que no siempre están fijadas de antemano por un sistema normativo muchas veces desfasado de la realidad.

Ello conduce a un cambio de la función automática —propia de la dirección— a la función creativa —propia de la gerencia—

para superar el “*siempre se hizo así*”, que bloquea y atrasa décadas en perjuicio de las personas y la sociedad. De este modo, la gestión procesal en el marco de la *Magistratura 5.0* nos desafía a consolidar iniciativas de gestión dentro de estándares flexibles y directrices no rígidas para que todos los operadores actúen en sintonía en el marco del *Proceso 5.0*.

Dicho de otra manera, el ejercicio de la *Magistratura 5.0* nos conduce al *Proceso 5.0* y que, conforme lo hemos desarrollado anteriormente, logra amalgamar el empleo de las TICs para obtener su máximo provecho, pero, siempre con la mirada puesta en la persona —individuo y sociedad— a fin de dirigir la aplicación tecnológica a satisfacer las necesidades, urgencias y proyecciones de los seres humanos en conflicto judicial y de la sociedad en su conjunto.

### III.2. *Proceso 5.0*

El *Proceso 5.0* se destaca por tres aspectos fundamentales: es adaptativo, colaborativo y satisfactivo.

#### III.2.a. El proceso adaptativo

El proceso adaptativo es a medida de las particularidades del caso. Nos acostumbramos a encasillar todo y cualquier conflicto en unos pocos moldes procedimentales —ordinario, sumario, etc.—. Ello puede resultar útil cuando se trata de conflictos uniformes, relativamente simples y estandarizables. En cambio, cuando el conflicto rompe los moldes —por excesiva complejidad, por involucramientos de muchas partes o terceros o por un desarrollo probatorio extenso y dilatado en el tiempo—, pretender ajustarlo al molde puede ser contraproducente, restar eficiencia o volverse sub-óptimo, y es allí cuando el proceso “a medida” de las circunstancias del caso cobra especial vigencia y relevancia.

Desde luego, hasta no hace mucho tiempo pensar siquiera en esto no era una posibilidad. Hoy es más que eso, es parte de una realidad cotidiana de adaptaciones, acoples y reconfiguraciones de los modelos preestablecidos de procedimiento para atender a las necesidades de las personas en conflicto, es decir, se cumple con ello el paradigma del *Proceso 5.0*.

Un rol fundamental al efecto, lo cumplen los acuerdos procesales como mecanismos de eficiencia de gestión procedimental para mejorar y simplificar la experiencia de las personas en conflicto. El *Proceso 5.0* es “adaptativo” a las particularidades del conflicto, de las circunstancias y de las personas. Desde luego, no de un modo arbitrario ni siquiera impuesto, sino de una manera acordada y consensuada entre las partes y para lo cual el rol de la *Magistratura 5.0* —gerenciando el proceso— es más que relevante, es vital.

**El desafío es valorar la alternativa del proceso a medida generando las condiciones para que las partes en sus acuerdos prevean el mejor cauce procedimental. No nos referimos a la renuncia de ciertos actos o instancias del proceso sino directamente**

acordados, se homologa el convenio en registro audiovisual y se ordenan las inscripciones de lo resuelto en los Registros correspondientes. Una vez que finaliza la conferencia virtual un sistema de inteligencia artificial emite la sentencia, se firma digitalmente y se la notifica electrónicamente (*e-mail* o mensajería) a las partes en el mismo día. Lo ejemplificado si bien parecería remoto, en nuestros días, ya es una realidad en la Provincia de Mendoza a través del Programa “Concilia” (<https://sijum.jumendoza.gov.ar/noticias/la-suprema-corte-presento-el-sistema-de-inteligencia-artificial-concilia/>)

**al diseño de un proceso a medida: su inicio y el modo de avance, las notificaciones, la defensa, la actividad probatoria y su conclusión.**

Esto significa, ni más ni menos, que se pone especial atención a las necesidades y posibilidades puntuales de las personas en conflicto a quienes muchas veces —más de lo que uno quisiera o valora como razonable— no les conviene, ni resulta útil o apropiado —en términos de tiempos, costes económicos o efectos colaterales de cualquier proceso— el juicio de molde, es decir, el predeterminado por el ordenamiento procesal. El proceso adaptativo toma en consideración las particularidades e individualidades de las personas en conflicto.

#### III.2.a.i. El sistema “multipuertas”

Salvando distancias, otro costado del asunto se puede ver en los denominados “*tribunales u oficinas multipuertas*”, ya que el concepto que subyace es el mismo: no siempre el molde previsto desde la teoría décadas atrás sirve de manera útil y eficiente a la resolución del conflicto actual. Muchas veces un único canal de acceso —por determinado fuero, por ejemplo, y directamente al litigio— no se adecua a la complejidad de la problemática.

El sistema de multipuertas implica una nueva forma de acceso a la justicia y al remedio más apropiado —que puede ser el litigio o un mecanismo alternativo como la mediación y el arbitraje o, según el caso, la derivación al ámbito administrativo del Estado en cualquiera de sus niveles—. Se basa en la idea de un acceso único de ciertos conflictos que reciben un diagnóstico preliminar, para luego ser enviados a la *puerta* de abordaje más adecuada que puede incluir métodos de resolución alternativa o vinculaciones con áreas específicas de la administración pública.

El método ofrece una organización centralizada para proveer la solución rápida, eficiente y ágil a una gran cantidad de distintos tipos de conflictos y disputas. Hoy muchas organizaciones judiciales ya cuentan con un sistema multipuertas implementado (27). Incluso se utilizan variantes que buscan una orientación al ciudadano —sobre todo en condiciones de vulnerabilidad— por medio de la asistencia jurídica, la atención interdisciplinaria y la derivación con seguimiento a organismos provinciales y nacionales, lo que le ha dado forma a “oficinas” de recepción, evaluación y derivación de casos (28).

El objetivo es siempre facilitar el contacto cercano con la ciudadanía, atendiendo a las problemáticas por medio de alternativas y reconociendo las mejores opciones para el abordaje de cada situación o consulta.

#### III.2.b. El proceso colaborativo

Ese mismo *Proceso 5.0* que resulta versátil y adaptativo es, a la par, colaborativo. El proceso “sin conflicto” es posible y necesario, precisamente, como exigencia de la mirada puesta en la persona y en la sociedad.

(27) <https://www.justierradelfuego.gov.ar/centros-multipuertas/>

(28) Un ejemplo destacado es el servicio creado en la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil denominado “Oficina Multipuertas” que facilita el acceso a justicia a la población y es un recurso ágil de gestión al servicio de la magistratura: <https://www.cnaj.gov.ar/cnaj/verNoticia?idNoticia=7005> Ver también: <https://tiempojudicial.com/2023/04/04/fuero-civil-3-mil-personas-acudieron-a-la-oficina-multipuertas/>

Ya nos hemos referido al respecto en otra ocasión (29).

Allí enumeramos razones que exigen y justifican la impronta colaborativa: porque muchos conflictos —la mayoría de los litigios de contenido esencialmente patrimonial— tienen la potencialidad de una solución no adversarial si se alivia la carga emocional que arrastran las partes y que suele bloquear el diálogo; porque se atiende a la persona, ya que permite que las partes diseñen esas soluciones a medida incrementando su satisfacción, dado que pueden cerrar el conflicto de modo definitivo y, con ello, la superación emocional del asunto; porque permite descongestionar juzgados para que puedan enfocarse con mayor precisión, tiempo y atención en aquellos conflictos que escapan de la potencialidad no adversarial; porque contribuye a generar una cultura conciliatoria y desjudicializada tan necesaria en sociedades como la nuestra. Nuevamente aquí el enfoque global o social que retroalimenta en eficiencia al servicio que le brinda a la persona al mejorar su calidad.

Además, en lo que al juzgado respecta genera un impacto muy fuerte en la cotidianidad: incrementa la tasa de conciliación, reduce las cantidad de causas en trámite y/o simplifica su gestión, a la par produce un efecto contagio positivo hacia adentro y hacia afuera; lo primero, toda vez que seduce a los equipos de trabajo que, en cuanto nuevas generaciones, reclaman desafíos motivacionales distintos a los que conocimos otras generaciones anteriores y, lo segundo, en los profesionales que interactúan operativamente con el juzgado y que advertidos de la eficacia de la metodología comienzan a explorar y/o proponer la posibilidad colaborativa cada vez con mayor frecuencia en el marco de un vínculo de confianza mutua.

De modo tal que el proceso colaborativo beneficia a la persona y a la sociedad lo que lo hace un distintivo esencial del modo 5.0 del que venimos dando cuenta.

Lo primero, porque genera las condiciones para el “encuentro” —o “re-encuentro”— de las partes. Son ellas las que viven la experiencia y logran ser protagonistas de la solución a su conflicto sintiéndose —y así lo expresan— satisfechas y en paz, lo cual es una meta de enfoque fundamental para el *Proceso 5.0*.

Lo segundo, porque a la vez ese modelo de gestión reduce tiempos y costos, mejora notablemente el servicio de justicia, es decir, se atiende a la sociedad que resulta beneficiada por un empleo más eficiente de recursos en todo cuanto no ha sido susceptible de conciliación.

### III.2.c. El proceso satisfactivo (30)

El proceso satisfactivo es aquel que, en el marco de la dinámica 5.0 que venimos desarrollando, pone especial atención a satisfacer necesidades puntuales y a mejorar la experiencia de la persona en conflicto.

Se debe lograr que las etapas del proceso sean más personalizadas a las necesidades, posibilidades, dificultades o limitaciones —de cualquier índole o naturaleza— de las personas que requieren del servicio judicial.

**Es el caso de la especial atención a las necesidades de personas en situación de vulnerabilidad —en sus diferentes manifestaciones (31)—, con restricciones de desplazamiento físico o de acceso tecnológico y para lo cual es imprescindible el desarrollo de *soft skills* en los operadores —inteligencia emocional, empatía, flexibilidad decisional, etc.—.**

De igual modo, el proceso es satisfactivo cuando se logra un acercamiento llano, directo y efectivo por medio del lenguaje claro y la asertividad para la comunicación efectiva de resoluciones (32). Es más, se comienza a combinar el uso de la tecnología —en especial IA— con el objetivo de comunicar una sentencia de manera clara y atendiendo a las circunstancias de la persona destinataria de lo resuelto. Ello es otra muestra perfecta del concepto 5.0 por parte de operadores que son artífices del cambio de paradigma y ejemplos de una *Magistratura 5.0*. (33)

**A la par, el *Proceso 5.0* es satisfactivo para la sociedad, en cuando se trata de un proceso gerenciado, transparente, accesible y disponible virtualmente sin limitaciones ni restricciones horarias. En este caso, la descentralización física y horaria de la atención con —o sin— herramientas telemáticas se torna una necesidad impostergable (34). Es el derecho de acceso a la justicia reconfigurado en clave tecnológica que se torna irrestricto y absoluto, sin limitaciones tem-**

**porales, geográficas o materiales —atención extendida, continuada, sincrónica y asincrónica— (35).**

El proceso es satisfactivo, también, para la sociedad cuando se *despapeliza* (36) y produce un impacto ambiental positivo; y ello va de la mano de la responsabilidad social-ambiental-ecológica de la institución en cuyo marco se desenvuelve el proceso (37).

Por último, otro aspecto relevante del *Proceso 5.0* es la posibilidad y conveniencia de la virtualización de la gestión cotidiana del operador interno. El teletrabajo —parcial o completo— se torna un mecanismo eficaz de impacto tanto individual interno en la mejora de la productividad laboral —efecto verificado suficientemente en todo tipo de organizaciones y la judicial, no es la excepción (38)—, como para la sociedad, toda vez que genera un menor desplazamiento físico de personas y, con ello, una descongestión urbana de tráfico, movimiento y reducción de costes energéticos (39).

En resumen, todas estas posibilidades que nos brinda hoy la tecnología buscan hacer aquello de lo que habla la Comisión Europea referido a la *Industria 5.0*, salvo las distancias, claro está: el enfoque 5.0 esté centrado en el ser humano, poniendo las necesidades e intereses humanos fundamentales en el centro del proceso de producción: “...*más que preguntarnos qué podemos hacer nosotros con la tecnología, deberíamos preguntarnos qué puede hacer la tecnología por nosotros*”.

## IV. Consideraciones finales

### IV.1. Magistrar en modo 5.0 para dar forma al *Proceso 5.0*

*Magistrar* en versión 5.0 nos lleva al *Proceso 5.0*. Aquel en el que las TICs obtienen su máximo provecho, pero, siempre con la mirada puesta en la humanización y personalización, entendiendo ello como la actitud de brindar respuesta satisfactoria oportuna particular —al individuo en conflicto— y general —a la sociedad como parte de una política institucional de desarrollo sostenible—.

El modelo 5.0 aplicado a la industria que ha desarrollado la Unión Europea a través de su Comisión con el informe emitido en enero de 2021 tiene una riqueza enorme en

nuestro análisis y propuesta, ya que nos tiene de un puente para trasladar aquellas ideas a nuestra disciplina y comenzar a visualizar la evolución del *Derecho 4.0*, al menos en su aspecto procesal.

De igual modo, al inicio hablábamos de las ideas de Alvin Toffler como disparadoras, junto al informe mencionado, de los conceptos de *Proceso* y *Magistratura 5.0* y ello es así, en definitiva, porque tanto el primero como la segunda son una suerte de ejercicio anticipatorio de un futuro —que en cierto modo ya es presente— y que, tal vez, espere-mos, nos permita adaptarnos al cambio que trae consigo.

A mayor velocidad y ritmo de transformaciones, decía Alvin Toffler, mayor es la necesidad anticipatoria y el esfuerzo e inversión mental —de tiempo y estudio—, para que el cambio no nos expulse.

Más aún, si pretendemos cierto margen de control debemos anticiparnos generando nuevas condiciones de cambio. No se trata de esperar el cambio en modo pasivo-receptivo de lo que tenga que venir, sino de poder activar una respuesta actitudinal positiva que le imprima determinada dirección a ese cambio; dicho de otra forma, de hacer el cambio que queramos dándole determinada forma, pero, para ello, obviamente que debemos anticiparnos.

Es lo que propone la Comisión Europea, en 2021, y lo que nos enseñaba hace más de medio siglo Alvin Toffler, quien señalaba que “...*cuanto más velozmente cambia el medio, más falta nos hace una visión del futuro*”.

**El *Derecho 5.0* es una mirada anticipatoria. Desde luego, no en términos pasivos como si nos resignásemos a lo que viene sin poder intervenir en su resultado. No hay determinismo alguno aquí. Ello es lo que se propone, precisamente, al desarrollar el concepto de *Magistratura 5.0* y *Proceso 5.0* en cuanto derivaciones del *Derecho 5.0* que aprovecha lo mejor de su versión puramente digital y tecnológica anterior —la 4.0—, pero sumando el enfoque orientado a la humanización que pone especial atención a las necesidades específicas, puntuales y particulares de las personas y a las urgencias generales de la sociedad, a todas las cuales podemos aportar desde nuestro lugar.**

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2232/2023

(29) DI CHIAZZA, Iván G., “Magistratura colaborativa. El conflicto desde el no conflicto”, ob. cit.

(30) Nos hemos acostumbrado a la expresión, tal vez gracias a las medidas autosatisfactivas, pero lo cierto es que no existe en el diccionario de la RAE. No obstante, también es un término que se emplea en medicina para referir como *satisfactiva* a la actuación e intervención voluntaria en contraposición a la medicina curativa. En otros ámbitos, también se suele hablar del efecto satisfactivo de la prestación contractual o, incluso, de una determinada indemnización de daños.

(31) Conforme las Reglas de Brasilia sobre acceso a la justicia de personas en condición de vulnerabilidad.

(32) Es muy importante la definición brindada desde el Superior Tribunal de la Provincia de Corrientes: “El lenguaje claro es una política pública del Superior Tribunal porque garantiza al ciudadano un verdadero acceso a justicia” -elhttps://www.juscorrientes.gov.ar/prensa/el-lenguaje-claro-es-una-politica-publica-del-superior-tribunal-porque-garantiza-al-ciudadano-un-verdadero-acceso-a-justicia/-.

(33) La Justicia de Corrientes usó ChatGPT para dictar una sentencia en lenguaje claro: https://www.l7noticias.com/41942-la-justicia-de-corrientes-uso-chatgpt-para-dictar-una-sentencia-en-lenguaje-claro. Otro muy relevante ejemplo lo vemos en el caso de una sentencia explicada, en forma sencilla, por medio de IA. El juzgado Civil y Comercial nº 21 de Resisten-

cia dispuso que además de la sentencia tradicional se agregase el código QR que reenvía a un video de YouTube donde se escucha una voz producida por IA la cual relata en menos de dos minutos el resultado de la resolución. El objetivo es adaptar la comunicación en aquellas causas donde existen personas en situación de vulnerabilidad, adultos mayores, con discapacidad visual y cuando se debaten intereses colectivos o difusos. Información completa en: https://litigio.com.ar/2023/08/17/juzgado-chaqueno-comenzo-a-utilizar-inteligencia-artificial-para-facilitar-la-comprension-de-sentencias/?fbclid=IwAR1biMEN0mWdPD-9jnQ7tZjkBX\_FafLuSehcl0yRV3yuyvrTgcaLIPzSBAzY.

(34) Es más, la descentralización geográfica y horario muchas veces no requiere ser una solución general pero sí, al menos, una respuesta específica y puntual ante un caso concreto. Pensemos, por ejemplo, cuantas veces algún ciudadano en situación de vulnerabilidad no ha podido asistir a una citación judicial para un reconocimiento o para una testimonial. Se parte de la idea de que “debe” hacerlo y punto. El problema es que no pocas veces hay dificultades serias de traslado de distancias -entre ciudades o dentro de la misma ciudad- o limitaciones horarias por el trabajo o por cualquier otro quehacer cotidiano -ej. escolaridad de los hijos-: en esos casos, ¿es fundamental brindar la posibilidad de la presencia en otro horario -vespertino- o por otro medio -virtual e incluso, en situaciones puntuales que el tribunal o determinados funciona-

rios sean los que se trasladen y no la persona vulnerable-.

(35) Si queremos dar un paso más pensemos, incluso, en la actuación telemática remota continua, sin restricciones de días y horarios. Ahora bien, incluso sin actuación telemática remota la descentralización horaria es un clarísimo ejemplo del concepto 5.0 y su mirada puesta hacia la persona -tanto de quien requiere del servicio como de quienes lo brindamos-. Un gran empleo de esto es un reciente acuerdo de la Corte Suprema de San Juan -Acuerdo 115 del 23/08/2023- por el cual se instrumenta el doble turno -matutino y vespertino- con una referencia a dos conceptos clave entre sus fundamentos, por un lado, la eficiencia ya demostrada del doble turno y, por otro, la ponderación de aspectos de la organización familiar del personal: https://www.jussanjuan.gov.ar/acuerdos/acuerdos-generales/acuerdo-general-n-115-2023/.

(36) Menos papel que se consume, son menos árboles que se talan, menos residuos materiales que se generan al cabo del tiempo y, desde luego, menor consumo energético tanto en lo primero como en lo segundo. Durante años se abusó del empleo del papel como si se tratase de un recurso, el que lo genera, ilimitado y ciertamente que no lo es si se tiene en cuenta que el ritmo de renovación forestal es muchísimo menor al del consumo.

(37) La administración pública -y la justicia no es la excepción- siempre ha basado sus procesos en pa-

pel. Esto ha acarreado una serie de inconvenientes muchos de los cuales nunca siquiera se han plantado como tales, es lo que sucede con el desafío del cuidado y respeto ambiental.

(38) En el mes de junio pasado (2023) se llevó a cabo el IV Congreso de la Magistratura y la Función Judicial de la Provincia de Buenos Aires. El panel de gestión judicial concluyó que el teletrabajo: 1) Contribuye a una mejora en relaciones interpersonales de todo el equipo de trabajo; 2) Permite la armonización, entre el desarrollo de las tareas laborales y domésticas; 3) Optimiza y reconduce el tiempo de los agentes; 4) Disminuye el ausentismo laboral; 5) El acceso remoto y el teletrabajo facilitan las subrogancias en especial cuando se trata de órganos que no se encuentran en la misma localidad; 6) Facilitan los turnos y firma de resoluciones en los casos de violencias.

(39) El común denominador es que el teletrabajo es percibido como inevitable y deseable. Más aún, en varios casos es visto como una solución potencial para los actuales malestares económicos, sociales y ambientales. Los planificadores urbanos y regionales confían en que el teletrabajo solucionará problemas tales como la congestión del tráfico y la contaminación del aire, además de contribuir a conservar recursos energéticos.

## Lucas De Venezia

Viene de p. 1

“Una cosa no es justa por el hecho de ser ley. Debe ser ley porque es justa” (Cesare Becaria, 1737-1794)

Hoy, en el marco del “Día de la Magistratura y la Función Judicial”, nos encontramos no solo celebrando una fecha especial hacia el interior de nuestra comunidad judicial, sino también reflexionando sobre los avances y desafíos que han marcado el último año en el ámbito de la justicia. Al igual que en cualquier conmemoración anual, es natural mirar hacia atrás y evaluar el camino recorrido. Si hay un fenómeno que ha dejado una huella indeleble en ese período, es sin duda el auge de la inteligencia artificial y su consecuente revolución. Esta nueva era, impulsada por la IA, nos invita a considerar su impacto y reflexionar en torno a las posibilidades que ofrece para el futuro del Poder Judicial.

En este contexto la inteligencia artificial (IA) emerge como una herramienta poderosa que, si se utiliza adecuadamente, tiene el potencial de revolucionar la administración de justicia en su totalidad. Sin embargo, su implementación plantea cuestiones de toda índole. Desde dilemas éticos y técnicas que deben ser abordados con cautela, hasta la clásica resistencia humana al mínimo cambio.

El *trialismo jurídico*, propuesto por autores como Werner Goldschmidt, se basa en la idea de que el Derecho se compone de tres dimensiones: *normativa, fáctica y valorati-*

*va*. Estas dimensiones interactúan entre sí y son esenciales para la correcta interpretación y aplicación del Derecho. En este marco teórico y también en el práctico, el magistrado, el justiciable y la norma son los protagonistas principales.

Hoy, en el 2023, es factible observar una nueva variable que atraviesa las distintas facetas del *trialismo*, donde la IA se posiciona como un catalizador coadyuvante en la relación entre magistrados, justiciables y la norma. Esta nueva interacción complementaria busca mejorar la eficiencia y calidad del servicio de justicia que se intenta brindar, pero también plantea desafíos éticos y técnicos.

A esta altura resulta de público conocimiento que la IA puede asistir en la dimensión normativa, analizando grandes volúmenes de jurisprudencia y legislación para proporcionar a los magistrados información relevante y actualizada. En la dimensión fáctica y gracias a diferentes avances, como el *procesamiento de lenguaje natural* (PLN) la IA puede ayudar en la recolección y el análisis de pruebas, identificando patrones y anomalías. Por último, en la dimensión valorativa, aunque la IA no puede reemplazar el juicio humano, puede ofrecer perspectivas basadas en datos que enriquezcan la toma de decisiones; un claro ejemplo de esto se ve cuando se le pide a “ChatGPT”, que emule ser un experto en Derecho y que confronte diversos puntos de vista.

La integración de la IA en el sistema judicial no está exenta de retos o desafíos. Como con toda cuestión novedosa, inicialmente reparamos en las cuestiones éticas. ¿Cómo garantizamos que las decisiones tomadas con la ayuda de la IA sean justas y no estén

sesgadas? La transparencia y trazabilidad en los algoritmos y la formación continua de los magistrados en tecnología y nuevos desarrollos son requisitos esenciales para abordar este desafío; más que nunca se impone la necesidad de implementar capacitaciones tecnológicas obligatorias por parte de las autoridades.

Así nos encontramos con otro gran obstáculo conocido, la resistencia humana al cambio. En suma, los profesionales y operadores del Derecho, formados en un sistema tradicional, podemos mostrar reticencia a adoptar nuevas tecnologías. Este fenómeno se ve acentuado por lo que se denomina “*sesgo de la abogacía*”, un concepto que refiere a la tendencia de los abogados a desconfiar de todo por naturaleza, fruto principalmente de nuestra formación centrada en el análisis crítico y en la prevención de riesgos, potenciado en ocasiones por actitudes conservadoras y renuentes al cambio.

Finalmente, y como dato no menor, la falta de inversión e infraestructura adecuada puede ser un impedimento para la adopción de la IA en las oficinas judiciales. La implementación de sistemas computarizados de avanzada requiere de una inversión significativa, no solo en tecnología, sino también en formación y adaptación de los procesos judiciales existentes.

Deviene crucial que la IA sea vista como una herramienta y no como un sustituto del juicio humano. La empatía, el razonamiento moral y la interpretación de la norma son habilidades intrínsecamente humanas que no pueden ser replicadas por una máquina.

Para concluir, la IA tiene el potencial de ser un aliado valioso en la administración



LA LEY A.I.  
(Análisis Inteligente)  
by TR + Microsoft Copilot

### ¿Cuáles son los puntos principales de esta doctrina?

El autor reflexiona sobre el impacto y las posibilidades de la inteligencia artificial (IA) en el Poder Judicial, desde la perspectiva del *trialismo* jurídico. El *trialismo* jurídico sostiene que el Derecho se compone de tres dimensiones: normativa, fáctica y valorativa, que interactúan entre sí. Plantea que la IA se posiciona como un complemento del *trialismo*, asistiendo en la dimensión normativa, analizando grandes volúmenes de datos y proporcionando información relevante a los magistrados, los justiciables. Sin embargo, también advierte que la IA plantea desafíos éticos y técnicos que deben ser abordados con cautela, como la transparencia, la responsabilidad y la educación. Concluye que la IA es una herramienta poderosa que puede revolucionar la administración de justicia, siempre que se utilice adecuadamente y con respeto a los principios jurídicos.

de justicia, ofreciendo eficiencia y precisión. No obstante, su implementación debe ser cuidadosa, poniendo siempre en primer lugar la ética y los derechos fundamentales de los justiciables. El *trialismo* jurídico, ahora así interpelado por esta nueva criatura, nos ofrece una hoja de ruta para navegar estos desafíos y, de una buena vez, aprovechar al máximo las oportunidades que la tecnología nos brinda.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2234/2023

Especial para La Ley. Derechos reservados (Ley 11.723)

## Julio A. Grisolia

Viene de p. 1

## I. Una nueva realidad

En los últimos años se ha producido una evidente transformación de la realidad, que hoy plantea un escenario caracterizado por la aparición de nuevos fenómenos sociales y culturales, el desarrollo exponencial de la tecnología, la proliferación del teletrabajo, nuevos modelos organizacionales, todo lo cual ha impactado en la sociedad y ha modificado sus exigencias, entre ellas, lo que espera de la Justicia y de los jueces (\*).

La pandemia fue disruptiva, aceleró modificaciones en el mundo del trabajo y produjo un punto de inflexión, con cambios en el perfil de los trabajadores y la mecánica de prestación de las tareas. Generó un cambio de mentalidad o —si se quiere— hizo actualizar algo que estaba en potencia: la revalorización del tiempo. La migración al trabajo remoto tuvo un fuerte impacto en la forma de trabajar, porque cambió la manera de pensar el tiempo y el espacio.

El escenario actual es una realidad nueva, dinámica y multívoca, impensada hace pocos años. Un ejemplo son las relaciones laborales en el mundo luego de la pandemia, primero con el teletrabajo y ahora con el sistema mixto: “aquellos que se puede ha-

### SUMARIO: I. Una nueva realidad.— II. La Justicia ante la nueva realidad.— III. Los jueces ante la nueva realidad.

cer remoto y no requiere presencialidad se hace remoto y lo presencial se reduce a lo imprescindible”. Todos estos cambios produjeron profundas transformaciones (1).

El modelo laboral de estructuras rígidas —que es el que siempre tuvimos en la Administración de Justicia— no se adapta a las demandas de las nuevas generaciones —no solo de judiciales, sino también de abogados y auxiliares de la justicia— que apuntan fundamentalmente al teletrabajo o a un sistema mixto o híbrido —presencial y virtual combinados—, en el que se pone más énfasis en el trabajo realizado, en la producción y su calidad que en el horario de inicio y de finalización y el tiempo real trabajado (obviamente respetando los límites de la jornada y el derecho a la desconexión). Hoy es impensable no seguir incorporando en la justicia los beneficios de la tecnología y el teletrabajo (2).

Nos enfrentamos a nuevos modelos organizacionales y a nuevas necesidades de la sociedad. Por eso es esencial internalizar que la Administración de Justicia y, particularmente, los jueces no pueden permanecer al margen de esta realidad.

## II. La Justicia ante la nueva realidad

Sin Justicia, entendida desde el punto de vista axiológico como virtud y valor ideal al

servicio de la verdad objetiva y fin esencial del Estado, no hay sistema de convivencia. Pero también la Justicia es un servicio y por ende debe servir, es decir, ser conveniente en tiempo y forma.

La dilación excesiva en la tramitación de una causa se traduce en una virtual denegatoria de justicia: por eso debe ser menos burocrática y más rápida. La celeridad y eficiencia de la Justicia son esenciales; y se debe bregar por una Justicia ágil y oportuna —duración de la resolución de las causas judiciales (celeridad procesal)—, pero también confiable y eficiente —calidad del contenido de las sentencias (seguridad jurídica)—.

Ante el nuevo escenario descrito, la Administración de Justicia debe seguir modernizando su mirada y métodos de trabajo y los jueces deben adaptar sus actitudes a esa nueva realidad, ya que de ellos esencialmente depende la calidad de la justicia.

Justamente el avance de la tecnología, la transformación digital y el teletrabajo posibilitaron que en la pandemia la Justicia siga funcionando con muy buenos resultados, y permitió realizar todos los actos procesales sin afectar el servicio de justicia. Y los cambios serán permanentes, porque tanto los trabajadores judiciales como los abogados, litigantes y auxiliares de la justicia



LA LEY A.I.  
(Análisis Inteligente)  
by TR + Microsoft Copilot

### ¿Cuáles son los puntos principales de esta doctrina?

El autor reflexiona sobre los desafíos que enfrenta la Justicia y los jueces ante la nueva realidad generada por la pandemia y el desarrollo tecnológico. Señala que la sociedad demanda una Justicia más ágil, eficiente y transparente, que se adapte a los cambios en el mundo del trabajo y a las nuevas formas de comunicación. Propone que los jueces adopten un rol más activo, proactivo y creativo, que incorporen el teletrabajo y la tecnología como herramientas para mejorar el servicio de justicia, que se capaciten permanentemente y fortalezcan su independencia y compromiso con los valores democráticos.

descubrieron las ventajas y beneficios del teletrabajo (3).

Por eso, el objetivo es llegar a una verdadera justicia digital, en modalidad mixta —con presencialidad y trabajo remoto—, partiendo del liderazgo y la gestión y trabajando en equipo, buscando soluciones

Especial para La Ley. Derechos reservados (Ley 11.723)

(\*) Cuando en el presente trabajo se utiliza la expresión “el juez” o “los jueces” (masculino genérico) debe leerse y entenderse como “el juez/la jueza”, “los jueces/las juezas”, es decir, de género neutro, en un lenguaje con perspectiva de género. No se utiliza en el tex-

to el desdoblamiento con la versión femenina y masculina ni la barra [/] o los paréntesis [( )] para explicitar el femenino, ya que atento a la cantidad de veces que se reiteran dichas expresiones, terminaría dificultando la lectura al sobrecargar el texto, restándole precisión.

(1) GRISOLIA, Julio A., “Relaciones laborales inteli-

gentes y dinámicas: el esquema mixto de teletrabajo y presencialidad”, RDLSS 2021-22. Del mismo autor, “Teletrabajo seguro 3 x 2: el nuevo escenario de las relaciones laborales”, RDLSS 2021-18.

(2) GRISOLIA, Julio A., “Justicia Nacional del Trabajo: prepandemia, pandemia y pospandemia”, RDLSS

2021-24.

(3) GRISOLIA, Julio A., “Justicia Nacional del Trabajo: prepandemia, pandemia y pospandemia”, RDLSS 2021-24. Del mismo autor: “Relaciones laborales inteligentes y dinámicas: el esquema mixto de teletrabajo y presencialidad”, RDLSS 2021-22; y “Teletrabajo seguro

y dotándola de mayor celeridad, que —en definitiva— es hacerla eficiente y empática con el ciudadano (4).

Para lograrlo, es necesario un cambio en la “cultura judicial”, sencillamente porque los requerimientos de la sociedad y de los ciudadanos son otros. Este cambio al que me refiero es profundo; significa que las funciones jurisdiccionales se deben adaptar y los jueces no pueden seguir ejerciendo sus funciones como lo venían haciendo hace 100, 50 o, incluso, 20 años. No hay que seguir aplicando viejas “fórmulas”, apegarse a dudosos “principios pétreos” transmitidos codo a codo y de “generación en generación”, que fueron eficaces bajo otras circunstancias y en otros tiempos, pero que en la actualidad son inoperantes (5).

Hay que acercarse aún más a la Justicia a la realidad y a la sociedad, que tiene una mirada crítica, de desconfianza e insatisfacción. Se requiere un cambio de paradigma, modificar actitudes, porque el problema no es de conocimiento sino que es principalmente de gestión.

Las formalidades deben ceder ante lo sustancial. No solo hay que apuntar a un procedimiento judicial simplificado, más flexible y despojado de excesos rituales, sino que también ese espíritu debe estar presente en el dictado de las resoluciones. Los actos procesales hay que realizarlos

de la manera más sencilla, más amigable para el tribunal y los litigantes, actualizada con los avances de la tecnología y teniendo como horizonte su producción y la resolución de la causa.

La tecnología es una herramienta y debe utilizarse. Hay que apuntar a un servicio de justicia que tome lo más positivo de su historia y potencie todos los beneficios que generaron la digitalización, la virtualidad y el teletrabajo.

### III. Los jueces ante la nueva realidad (6)

Los jueces tienen un papel preponderante para la sociedad. Deciden sobre la vida, la libertad y los bienes de las personas y son gestores de paz social y equidad, lo cual se torna más clave aún en épocas de crisis y cambios.

Ante el nuevo escenario actual los jueces deben estar a la altura de las circunstancias y exigencias. Deben entender el marco político, social, económico y cultural y adecuarse a la realidad, a aquello que los rodea, ser empáticos con los problemas de la sociedad, no sentirse especies de “semi-dioses” sino actuar e internalizar que son servidores públicos.

La función del juez moderno no se reduce a ser un intérprete de la ley y a resolver el conflicto, sino que es más tras-

cedente: debe discernir entre lo justo y lo injusto, y por encima del formalismo llegar a la verdad objetiva y a la solución más adecuada y justa. Debe tener una mirada más amplia y no desentenderse de las consecuencias que generan sus sentencias.

El juez del *deber ser* se caracteriza por la gestión —sabe gerenciar su oficina judicial— y prioriza la celeridad. Está comprometido con la sociedad y su función, alejado de la llamada “pasividad judicial”. Es lo contrario al juez “pasivo”, que se caracteriza por una actitud conservadora y temerosa, y le resulta indiferente el resultado al que se arribe y se ocupa solamente por el cumplimiento de las formalidades del proceso.

Este nuevo escenario también implica soportar presiones y situaciones complicadas y novedosas. Por eso tiene que ser —y la sociedad debe sentirlo— imparcial, independiente, transparente y honesto, pero también debe ser práctico, equilibrado, innovador, imaginativo y tener sentido común, prudencia, templanza, y coraje.

El juez moderno también debe tener una actitud generosa y un espíritu solidario con el propio Poder Judicial y con la sociedad toda. No alcanza con que su propio tribunal o juzgado funcione adecuadamente,

sino que tiene que compartir las buenas prácticas, su experiencia y hacer aportes para mejorar el servicio de justicia.

El juez de hoy y mañana es el que ejerce sus funciones con nuevos paradigmas y dogmas, partiendo de todo lo bueno y positivo que se ha construido y se viene haciendo, pero debe desechar las malas prácticas que también nos han acompañado e incorporar nuevas actitudes y conductas superadoras.

El juez moderno que la sociedad reclama y necesita es un juez eficiente y servidor público con conciencia democrática e institucional, que busca llegar con celeridad a una decisión justa y vela por la tutela efectiva de los derechos.

Es el que tiene conocimiento —saber técnico, jurídico y científico—, habilidades —capacidad para aplicar el conocimiento— y actitudes —vocación de servicio, esfuerzo, compromiso—. Y que está dispuesto a resolver el conflicto con justicia, acercándose a la realidad, a la verdad de los hechos, porque no se puede hablar de una sentencia justa (ni de una justicia eficiente) si no está fundada en hechos verdaderos y no se dicta en un tiempo razonable.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2241/2023

3 x 2: el nuevo escenario de las relaciones laborales”, RDLSS 2021-18.

(4) GRISOLIA, Julio A., “Teletrabajo, trabajo mixto y audiencias virtuales”, LA LEY 09/06/2023, 1.

(5) GRISOLIA, Julio A., “El juez del ser y del deber ser. Una mirada sobre los jueces del futuro”, LA LEY

17/03/2023, 1.  
(6) *Ibidem*.

## Mariana Sánchez Caparrós

Viene de p. 1

### I. Introducción

El 15 de septiembre se celebra el Día de la Magistratura y la función judicial en conmemoración por la creación de la Federación Argentina de la Magistratura y la Función Judicial, organización que nos nuclea a muchos de nosotros y que en el año 1966 se fundó con la misión, entre otras, de contribuir a mejorar la administración de justicia.

Esta misión específica, la de contribuir a mejorar la administración de justicia, junto a tres interrogantes que apuntaré a continuación, serán los disparadores y ejes para esta breve reflexión que me gustaría compartir en este día tan especial.

Estamos frente a un mundo que se transforma aceleradamente. Particularmente de la mano del avance de la tecnología ocurrido en los últimos años e impulsado por el período de pandemia que nos forzó a migrar gran parte de nuestra vida al mundo digital, cuando no estaba en nuestros planes.

Dado este contexto, distinto de aquel que transitábamos, no ya en 1966, sino hace 10 años atrás: ¿qué desafíos nos trae el mundo que habitamos? ¿Es suficiente que seamos “buenos juristas”? Entendiendo este último como un concepto que abarca, casi exclusivamente, tener el conocimiento y la praxis sobre el Derecho. En caso de una respuesta negativa, ¿qué otras habilidades necesitamos para cumplir con el objetivo de contribuir con la mejora en la administración de justicia?

**SUMARIO:** I. Introducción.— II. ¿Qué desafíos nos trae el mundo que habitamos?— III. ¿Es suficiente que seamos “buenos juristas” en un sentido tradicional del término? ¿Qué otras habilidades necesitamos para cumplir con el objetivo de contribuir con la mejora en la administración de justicia?— IV. Cierre.

### II. ¿Qué desafíos nos trae el mundo que habitamos?

Nuestro entorno vivencial se describe como un entorno VUCAH: volátil, incierto, complejo, ambiguo e hiperconectado. Un mundo en permanente transformación que requiere de nosotros una adaptación ágil y constante, y la adquisición de nuevas habilidades, digitales y blandas, que nos permitan conducirnos y gestionar todas aquellas actividades de nuestra vida cotidiana que se despliegan cada día en mayor medida en el ámbito digital, como operar con nuestro banco, adquirir bienes y servicios, capacitarse, consultar al médico, entre muchas otras.

La tecnología atraviesa absolutamente todos y cada uno de los sectores e industrias y los transforma, muchas veces de raíz, como sucede con tecnologías sociotécnicas como la inteligencia artificial. Pensemos sino en cómo nos relacionamos en la actualidad apelando a las redes sociales o en cómo consumimos contenido audiovisual con plataformas de *streaming* como Netflix o Disney, siempre bajo la influencia de sistemas inteligentes que nos ordenan el *feed*, las historias o las series para que consumamos aquello que nos va a mantener más tiempo *enganchados* en la aplicación.

En todos estos casos, el cambio ha sido tan profundo que ha traído consigo modificaciones en lo relativo al espacio en el que desplegamos nuestras acciones (ya no vamos a un local a alquilar películas o escribimos a un tío lejano para ver cómo va su vida), pero también en las tareas que componen y dan forma a cada uno de los empleos asociados al sector o industria.

El Poder Judicial, pensado como sector, no es ajeno al impacto de la tecnología. Quizás, por diversas razones que pueden encontrarse en los incentivos (o en la ausencia de incentivos) y las limitaciones presupuestarias propias del sector público, el impacto se produce más lentamente y con diversa escala a lo largo del país; pero no por ello dejará de suceder y, seguramente, será cada vez más exigido por los ciudadanos y ciudadanas que, acostumbrados a interactuar digitalmente, demandarán, junto a las exigencias tradicionales de justicia, celeridad y eficacia, que su experiencia en el proceso transite por ese canal con respeto a los derechos y garantías que les reconoce la Constitución Nacional.

Sin embargo, aun cuando todo allá afuera, extramuros de nuestras oficinas, se desarrolla y ejecuta, cada vez en mayor medida, en entornos y formatos digitales dinámicos, pareciera que en ocasiones nuestra mente “abogadil” aún está seteadada para funcionar, al menos en el ámbito de la resolución de problemas jurídicos, apelando casi exclusivamente a aquellas herramientas que nos dejó la carrera de grado o el posgrado que cursamos hace más o menos tiempo.

Estas herramientas, aunque indispensables, por cierto, son insuficientes para gestionar los desafíos del entorno actual.

### III. ¿Es suficiente que seamos “buenos juristas” en un sentido tradicional del término? ¿Qué otras habilidades necesitamos para cumplir con el objetivo de contribuir con la mejora en la administración de justicia?

La formación que tradicionalmente recibimos cuando estudiamos la carrera de Derecho o hacemos un posgrado vinculado con la materia, en la mayoría de las ocasiones (1) se centra casi exclusivamente en la enseñanza y el estudio de las normas y la jurisprudencia, y en el apren-



### ¿Cuáles son los puntos principales de esta doctrina?

El artículo reflexiona sobre los desafíos que enfrenta la magistratura y la función judicial en el contexto de la transformación digital. Plantea tres interrogantes: ¿qué desafíos nos trae el mundo que habitamos? ¿Es suficiente que seamos “buenos juristas”? ¿Qué otras habilidades necesitamos para mejorar la administración de justicia? La autora describe el entorno actual como VUCAH: *volátil, incierto, complejo, ambiguo e hiperconectado*, y señala que la tecnología atraviesa y modifica todos los sectores e industrias, incluyendo el jurídico. Sostiene que no basta con ser un “buen jurista”, sino que se requieren otras competencias digitales y blandas, como la adaptabilidad, la creatividad, la comunicación y la colaboración. Concluye en que es necesario un cambio de paradigma en el ejercicio de la magistratura y la función judicial, que implique una formación continua y una actitud proactiva frente a los desafíos del mundo digital.

dizaje de lo relativo a su interpretación y aplicación.

Este tipo de formación resulta esencial, pero es insuficiente para abordar eficazmente los desafíos que el siglo XXI trae para el ejercicio de la magistratura y la función judicial.

El mundo que habitamos nos demanda contar con otras habilidades que, aplicadas en conjunto con lo relativo al conocimiento e interpretación del Derecho, permitirán

Especial para La Ley. Derechos reservados (Ley 11.723)

(1) He tenido la oportunidad de participar en calidad de alumna y docente de espacios, sobre todo de posgrado, que intentan con mucho esfuerzo y dedicación rom-

per con esta tradición, para sumergir a los abogados y abogadas en el mundo de la tecnología, la innovación y la gestión.

aprovechar la tecnología para brindar un mejor y más eficiente servicio de justicia.

**Necesitamos estar dispuestos a aprender y desaprender de manera continua, así como a adquirir y aplicar conocimientos y competencias nuevas, y a ser adaptables, porque nuestra capacidad y velocidad para adaptarnos a los cambios permanentes (que, por cierto, no podemos evitar, pues esto es una característica del mundo VUCAH que habitamos), son fundamentales para que nuestra organización pueda responder mejor a los desafíos que se nos presentan.**

También es importante comprender que lo digital nos trae la oportunidad de trabajar con base o conducidos por datos; y que por ello es necesario que podamos leer, comprender y usar materiales como gráficas, tablas y diagramas, ya que estas herramientas nos permiten utilizar los datos recopilados para analizarlos y tomar decisiones más informadas y menos intuitivas.

Además, son útiles para conocer, estudiar y poder revisar nuestros procesos para rediseñarlos y simplificarlos (hasta quizás eliminarlos). Máxime teniendo en cuenta que la mayoría de ellos han sido diseñados tomando como base su conducción bajo el soporte papel que, en oposición al soporte digital, no es ubicuo. No puede estar en dos lugares a la vez.

La ubicuidad de lo digital nos habilita, por ejemplo, a abandonar la lógica de pensar el proceso bajo una lógica secuencial, para comenzar a abordarlo desde el paradigma de la simultaneidad y observar qué actos podrían concentrarse en un momento único para aportarle eficacia y restar burocracia.

También es importante que aprendamos a comunicarnos de manera eficaz; a trabajar desde la interdisciplina; que sepamos escuchar para comprender y aprender; que

logremos ser hábiles para trabajar en equipo y, cuando sea el momento, podamos liderar con agilidad, gestionando nuestras emociones y las de las personas de nuestro equipo, para inspirarlas y motivarlas.

Debemos ser líderes capaces de fomentar la colaboración y el trabajo en equipo; delegar responsabilidades y empoderar a las personas que trabajan con nosotros, y de gestionar eficazmente el cambio para que la organización pueda adaptarse a nuevas circunstancias y desafíos.

Finalmente no debemos olvidarnos de las habilidades digitales, que son las que permiten utilizar tecnología para diversos propósitos como trabajar, aprender, comprar, informarse, entretenerse y participar en sociedad, mejorando nuestra productividad, creatividad y capacidad de resiliencia para responder a los sucesivos cambios tecnológicos del futuro (2).

**La era digital nos demanda estar familiarizados con las tecnologías que son relevantes para el sector justicia, porque pueden ayudarnos a brindar un mejor servicio a partir de hacer interoperable la información que gestionamos internamente, pero también para tomar parte activa en el diseño de soluciones digitales.**

El diseño del *software* de gestión de expedientes electrónicos y otros sistemas que necesitamos para brindar el servicio de justicia debe realizarse con colaboración activa de nuestra parte, no solo para que responda más adecuadamente a nuestras necesidades como gestores o directores del proceso, según el caso, sino también para que cumpla con la normativa que le sirve de base y lo atraviesa, como las leyes de protección de datos personales, los códigos procesales y otras normas protectoras de los derechos de las personas.

Además, en un mundo en el que la vida de las personas se desenvuelve cada vez más en entornos digitales, comprender la tecnología que subyace a los conflictos traídos a sede judicial se volverá esencial para motivar adecuadamente las deci-

siones que se adopten para decidir sobre ellos.

#### IV. Cierre

Es crucial reconocer los desafíos que el mundo actual, marcado por la transformación digital y la interconexión global, presenta para quienes ejercen la administración de justicia. El entorno VUCAH (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo e Hiperconectado) que habitamos demanda una adaptación constante y requiere que adquiramos habilidades y competencias adicionales que van más allá de ser "buenos juristas" en términos tradicionales.

**La formación clásica en Derecho, aunque fundamental, resulta insuficiente por sí sola para abordar este gran desafío. Como profesionales, magistrados y funcionarios tenemos el deber de adquirir nuevas habilidades digitales y blandas para cumplir eficazmente con nuestra misión de mejorar la administración de justicia en la era digital.**

Entre las habilidades más adecuadas para el logro de este fin tan loable, considero que, fundamentalmente, se destacan las siguientes:

- *Adaptabilidad y aprendizaje continuo* para adaptarse a cambios constantes y aprender nuevas habilidades y conocimientos.

- *Pensamiento basado en datos*, para recopilar, analizar y utilizar datos para tomar decisiones informadas y mejorar los procesos judiciales.

- *Habilidades de comunicación efectiva*, tanto en el entorno digital como en las interacciones personales, para establecer relaciones y liderar equipos.

- *Trabajo en equipo e interdisciplinariedad* para fomentar la colaboración y liderar equipos de manera efectiva.

- *Liderazgo ágil y gestión del cambio* para adaptarse a nuevos desafíos y tecnologías.

- *Habilidades digitales* en aprovechar la tecnología para mejorar la prestación del servicio de justicia y comprender aquella que subyace a los conflictos legales, tomando decisiones informadas y justas.

- *Capacidad de analizar y rediseñar procesos* para aprovechar la ubicuidad digital y mejorar la eficiencia.

- *Empatía y gestión de emociones* para comprender y satisfacer las necesidades de los ciudadanos y garantizar una experiencia de usuario positiva.

En suma, para enfrentar los desafíos del siglo XXI, los profesionales de la magistratura y la función judicial no solo deben reunir la calidad de "buenos juristas" que tradicionalmente se les ha exigido, sino completarla con la adquisición de habilidades adicionales, blandas y digitales, que les permitan utilizar la tecnología de manera efectiva, liderar con agilidad y satisfacer las demandas de una sociedad cada vez más digital. Sin dudas tenemos por delante un gran, pero hermoso, desafío.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2235/2023

#### Más información

[Errico, Malena](#), "Calibrando la balanza. Balance de la justicia argentina en materia de género. Lo que aún falta: el 'gender gap' en los concursos para ocupar cargos en la magistratura", LA LEY 08/03/2023, 4, TR LALEY AR/DOC/474/2023

[Di Chiazza, Iván G.](#), "Magistratura colaborativa. El conflicto desde el no conflicto", LA LEY 2022-E, 453, TR LALEY AR/DOC/2767/2022

#### Libro recomendado

[Control Judicial de la Administración Pública](#)

Autor: Mairal, Héctor A.

Edición: 2ª, 2021

Editorial: La Ley, Buenos Aires

## Edictos

El Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Civil y Comercial Federal N° 8, secretaría N° 15, sito en Libertad 731 7º piso de esta ciudad, informa que HAITER ANDY AYALA BARRUETA de nacionalidad peruana con DNI 94.258.436 ha iniciado los trámites tendientes a obtener la ciudadanía argentina. Por ello cualquier persona que tuviere conocimiento de algún acontecimiento que estimara podría obstar a dicha concesión, deberá hacerlo saber a este Juzgado. Publíquese por dos días.

Buenos Aires, 21 de junio de 2023  
Juan Martín Gavalda, sec.  
LA LEY: I. 15/09/23 V. 16/09/23

El Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Civil y Comercial Federal

N° 8 a cargo del Dr. Marcelo Gota, secretaría N° 16, sito en Libertad 731 7º piso de Capital Federal, hace saber que ANNADELA DEL VALLE RODRÍGUEZ ZAMBRANO de nacionalidad venezolana con DNI 95.965.104 ha petitionado la concesión de la ciudadanía argentina, a fin de que los interesados hagan saber a este Juzgado las circunstancias que pudiesen obstar a dicho pedido. Publíquese por dos días. El presente deberá ser publicado por dos veces en un lapso de quince días en el diario LA LEY.

Buenos Aires, 10 de agosto de 2023  
Juan Martín Gavalda, sec.  
LA LEY: I. 15/09/23 V. 15/09/23

El Juzgado Nacional de 1ª Inst. en lo Civ. y Com. Fed. N° 11, Secretaría

N° 22, sito en Libertad 731, 7º piso, de esta Capital, hace saber que la Sra. DARMELYS DE LOS ÁNGELES ALTRIAGA RANGEL cuyo DNI es el N° 95.710.239, de nacionalidad venezolana, ha solicitado la ciudadanía argentina. Quien conozca algún impedimento para la concesión del beneficio, podrá comunicarlo a través del Ministerio Público. Publíquese por dos días, en un lapso de quince días.

Buenos Aires, 11 de noviembre de 2021  
Laura Gabriela Sendón, sec.  
LA LEY: I. 15/09/23 V. 15/09/23

El Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Civil y Comercial Federal N° 7, a cargo del Dr. Javier Pico

Terrero, Secretaría N° 13, a mi cargo, sito en Libertad 731, 6º piso de la Capital Federal, comunica que el Sr. KLEYBERTH ALEXANDER FERMÍN MACAYO con DNI N° 95.743.870 nacido el 19 de septiembre de 1995 en Municipio Bermúdez, Estado de Sucre, Venezuela, ha solicitado la declaración de la ciudadanía argentina. Cualquier persona que tuviere conocimiento de algún acontecimiento que pudiese obstar a dicha concesión, deberá hacer saber su oposición fundada al Juzgado. El presente se publica a los efectos del art. 11 de la ley 346. Publíquese por dos días dentro de un plazo de quince días.

Buenos Aires, 7 de septiembre de 2023  
Fernando G. Galati, sec. fed.

LA LEY: I. 15/09/23 V. 15/09/23

El Juzgado Nacional de 1ª Inst. en lo Civ. y Com. Fed. N° 11, Secretaría N° 22, sito en Libertad 731, 7º piso, de esta Capital, hace saber que JOSÉ ANTONIO RAMÍREZ ROMERO, cuyo DNI es el N° 95.902.522, nacido en Maracay, Estado de Aragua, Venezuela, ha solicitado la ciudadanía argentina. Quien conozca algún impedimento para la concesión del beneficio, podrá comunicarlo a través del Ministerio Público. Publíquese por dos días, en un lapso de quince días.

Buenos Aires, 26 de junio de 2023  
Alejandro J. Nobili, juez fed.  
LA LEY: I. 15/09/23 V. 15/09/23

Ante el Juzgado Nacional de Prime-

ra Instancia en lo Civil y Comercial Federal N°10, Secretaría N° 19, sito en Libertad 731, 9º piso de esta ciudad, tramita el pedido de ciudadanía argentina de el/la Sr./Sra. ALBERTO JOSÉ ARTAHONA LÓPEZ de nacionalidad venezolana con 95.575.523 según Exp. N° 7525/2021 "ARTAHONA LÓPEZ ALBERTO JOSÉ s/SOLICITUD DE CARTA DE CIUDADANÍA". Por ello cualquier persona que tuviere conocimiento de algún acontecimiento que estimara podría obstar a dicha concesión, deberá hacerlo saber a este Juzgado. Publíquese por dos días.

Buenos Aires, 11 de mayo de 2022  
María Lucila Koon, sec.  
LA LEY: I. 14/09/23 V. 15/09/23

Director Editorial: Fulvio G. Santarelli  
Jefa de Redacción: Yamila Cagliero


Editores:

Nicolás R. Acerbi Valderrama  
Guadalupe Grande  
Jonathan A. Linovich  
Elia Reátegui Hehn  
Érica Rodríguez  
Marlene Slattery


PROPIEDAD DE LA LEY S.A.E. e.I.


Administración, Comercialización y Redacción:  
Tucumán 1471 (C. P. 1050 AAC)  
Bs. As. República Argentina  
Impreso en La Ley, Rivadavia 130, Avellaneda,  
Provincia de Buenos Aires.

 Thomsonreuterslaley

 linkedin.com/showcase/thomson-reuters-argentina-legal/

 TRLaLey

 thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-legales/blog-legal.html

 Centro de atención al cliente:

0810-266-4444