

# **Metodología para la Reconversión de un Sistema Público Automatizado de Información Jurídica**

**ALICIA ARENA**

**RAFAEL BIELSA**

**ANÍBAL GUTIÉRREZ**

**JORGE VILAS**

*(ARGENTINA)*

## **ANTECEDENTES**

La República Argentina tuvo, entre los países del área, una actividad pionera en el reconocimiento de la necesidad de incorporar la tecnología informática al tratamiento de los grandes conjuntos de información involucrados en la documentación jurídica.

### **Origen del sistema argentino de Informática Jurídica.**

En marzo de 1981, luego de dos años de trabajos previos, se inauguró

el **Sistema Argentino de Informática Jurídica (SAIJ)**, banco de datos destinado al almacenamiento y recuperación de documentos jurídicos.

Tras una exhaustiva investigación sobre distintas bases documentales existentes en el mundo, se concluyó en la adopción del software de recuperación documental Italgire FIND desarrollado por el Centro Electrónico de Documentación de la Corte Suprema de Casación italiana.

La razón fundamental de esta elección fue que el Italgire FIND era un sistema desarrollado por juristas –sus usuarios finales– y concebido especialmente para el procesamiento de documentación jurídica. Por otra parte, la Corte de Casación de Italia ofrecía su cesión gratuita y la asistencia técnica de su Centro de Documentación, lo cual solucionaba las restricciones presupuestarias de nuestro país para encarar un desarrollo de esa envergadura.

Si bien la adopción de este software acarrea beneficios, la misma implicó restricciones en la elección del hardware a ser utilizado, dado que debió adoptarse la misma arquitectura propietaria que fuera utilizada para el desarrollo. Por otra parte, involucró la necesaria adaptación y traducción de las herramientas lingüísticas a las modalidades locales, tarea que se concretó mediante el trabajo de técnicos y analistas argentinos.

La puesta en marcha del **SAIJ** se dividió en dos etapas: una de instalación y desarrollo, y la otra, de funcionamiento regular y definitivo. Se dividieron así las tareas en dos grandes grupos: uno, para el ordenamiento de la legislación nacional y posterior preparación del material, y otro propiamente informático. La Comisión de Ordenamiento Legislativo, creada por acuerdo entre el Ministerio de Justicia y el Congreso de la Nación, tuvo para sí la responsabilidad sobre el primer grupo. Su dimensión fue considerable, porque también lo era la tarea que debía llevar a cabo: ordenar y preparar el material de toda la legislación nacional para incorporarlo al banco de datos, labor que demandó el análisis y procesamiento de más de veinticinco mil leyes y decretos leyes durante un lapso de un año y ocho meses, aproximadamente.

El segundo grupo tuvo como objetivos la adaptación e instalación del software, la adquisición del equipamiento necesario, las adecuaciones de las herramientas lingüísticas, etc., y lo relativo a la estructuración del Proyecto general. Esta labor fue realizada por personal del Ministerio de Justicia, con el auxilio de técnicos del Centro Electrónico de la Corte Suprema de Casación italiana.

Otros archivos (Decretos Nacionales, Jurisprudencia, Convenios Colectivos de Trabajo, Circulares de Banco Central, Doctrina, Legislación Provincial) fueron paulatinamente incorporados a la base, según las distintas y cambiantes circunstancias políticas y la disponibilidad de recursos humanos y materiales lo permitían.

El **SAIJ** fue concebido como un servicio público nacional, para difundir el Derecho y la jurisprudencia a todos los habitantes, y como instrumento

para asistir a los tres poderes del Estado y sus organismos dependientes. En consecuencia, fue natural incorporar la normativa provincial a la base de datos. Con ese fin, se celebraron convenios de «colaboración mutua» con las provincias para que se adhirieran al Sistema, las que recibirían sus beneficios a cambio de asumir la responsabilidad de proporcionar el material local para ingresar a la base de datos.

Pero este emprendimiento inicial, que sentó las bases de futuros desarrollos, fue perdiendo por diversas razones, la dinámica organizacional que tuvo en sus orígenes.

### **Una década después.**

En la década del 80 se priorizaba la «construcción» de las bases de datos. Hoy el desafío es que esas bases se «usen». Y eso significa necesariamente «mirar más y mejor al usuario». Haber privilegiado la construcción en detrimento de la rentabilidad del servicio, derivó en una serie de peculiaridades que determinaron la forma en que el SAIJ-institución interpretaba la prestación del servicio.

El **SAIJ** está situado en el ámbito de la Administración Pública Central y esa circunstancia condicionó su crecimiento. Las limitaciones presupuestarias generales y las demoras en los procedimientos administrativos, opuestas al dinamismo que requiere un sistema informático, actuaron como obstáculos.

Por otra parte, el equipamiento se fue tornando obsoleto, con un altísimo costo de mantenimiento mensual y muy pocas posibilidades de incorporar tecnología que permitiese optimizar el servicio. Se lentificaron los procesos de producción y de puesta a disposición del usuario de la información.

Se concluyó así, que el cambio de equipamiento era económicamente conveniente, ya que el costo mensual de mantenimiento del sistema en uso resultaba mucho mayor que la suma de costos de amortización y mantenimiento de un sistema adecuado a las necesidades del **SAIJ**.

En 1988, transcurridos diez años desde el inicio de las tareas que dieron lugar a la creación del **SAIJ**, se vio la necesidad de reforzar su actividad, a fin de dar eficiente cumplimiento a sus postulados de difusión pública del Derecho. Dado que un servicio como el prestado por el **SAIJ** aporta efectivamente hacer real un aspecto de la obligación estatal de proporcionar seguridad jurídica, se consideró pertinente incluir un proyecto para el fortalecimiento del organismo en el marco del **Programa Nacional de Asistencia Técnica para la Administración de los Servicios Sociales**.

## **LINEAS GENERALES DEL PROYECTO**

El aporte del préstamo otorgado a la Argentina por el Banco de Reconstrucción y Fomento, crédito tendiente al fortalecimiento de los sectores sociales, marcó el comienzo de una nueva situación financiera para el Organismo.

Se elaboró un proyecto de transformación del **SAIJ**, en base a pautas metodológicas asociadas a obtener la mayor eficiencia y eficacia operativa. La optimización de los servicios del **SAIJ** implica un incremento de su capacidad de satisfacer la demanda de información jurídica en diversos aspectos.

### **Diagnóstico de situación.**

La etapa inicial de desarrollo del Proyecto fue dedicada a la realización de un diagnóstico de situación, para determinar las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos. Analizadas las características del servicio prestado por el **SAIJ**, desde la perspectiva de criterios básicos de eficiencia que serían idénticamente aplicables a una organización no estatal que cumpliera funciones de la misma índole, se detectó que no se habían instrumentado mecanismos que permitiesen relevar las condiciones de mercado respecto de los productos ofrecidos; tampoco se había determinado una estructura de costos del servicio. Como corolario de ambas insuficiencias, no era posible determinar la posición del producto ofrecido dentro de la curva de elasticidad de demanda; y por consiguiente, se carecía de la base para establecer políticas de comercialización.

Estas observaciones indicaban la necesidad de generar nuevas pautas metodológicas que coadyuvaran a la evolución del servicio. Por ello, se constituyó en el marco del proyecto un equipo de trabajo integrado por consultores del Programa de Asistencia Técnica y personal de la planta permanente del **SAIJ**, cuya misión implicaba la formulación de estos criterios básicos.

Un primer diagnóstico indicaba la existencia de obstáculos para la comercialización del producto que eran consecuencia de restricciones a nivel de tecnología de información:

- \* Falta de parámetros para la determinación de pautas de calidad de los documentos almacenados.

- \* Dificultades en el diálogo usuario/sistema, provocadas por un software basado en comandos crípticos para un usuario inexperto.

- \* Dificultades para lograr la efectiva incorporación de la normativa provincial a la base de datos. Las bases provinciales de información tuvieron un crecimiento casi nulo y un bajo índice de actualización lo cual impidió su colocación en el mercado.

- \* Dificultades de comunicación, en virtud del limitado número de accesos a los nodos de la red nacional de transmisión de datos (ARPAC).

### **Proceso de transformación.**

Si se acepta la afirmación de que el Estado debe brindar un servicio de información jurídica valiéndose de medios informáticos, tiene sentido valorar el activo oficial existente (personal capacitado, equipamiento, tecnología aplicada, experiencia, know-how) y reciclarlo de modo de volverlo más eficaz y eficiente. Dentro de este marco, se plantearon los siguientes objetivos:

- \* Actualización del enfoque de comercialización.
- \* Actualizar la tecnología informática y documental.
- \* Diseñar una nueva política de provisión y distribución de información.
- \* Racionalizar los recursos humanos y materiales, modificando la estructura del Organismo, para un mejor logro de sus fines.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

El **SAIJ** debe definirse como una empresa de servicios. Pero, para ello resulta necesario cambiar su «metabolismo basal». Por tanto, parecía razonable que las tareas destinadas a fijar las correlaciones con el mercado precedieran a las restantes.

Sin embargo, se emprendieron conjuntamente actividades en otras áreas. Esta transgresión a dicho criterio de precedencia, se fundamentó en que, para lograr la colocabilidad del servicio era necesario además «alimentar» adecuadamente los medios informáticos y facilitar el acceso a los mismos, aún a usuarios inexpertos en el uso de estas herramientas.

### **Actualización Comercial.**

Actualizar el aspecto comercial significa intensificar la captación de usuarios, facilitando los medios de acceso y búsqueda de información, mediante interfases más amigables e intuitivas y la mejora de las comunicaciones.

El concepto de servicio implica que el cliente debe ser priorizado recibiendo información de calidad, en tiempo y forma, coincidiendo ese producto con lo que él espera obtener.

Entre las actividades contempladas para alcanzar el objetivo de actualización comercial, se realizó un estudio de mercado por intermedio de una consultora especializada para la definición del conjunto de características del mercado potencial. Esta investigación incluyó:

- \* Los diversos niveles y franjas de consumidores de información jurídica.
- \* Su distribución geográfica.
- \* Sus requerimientos (orientados a determinados segmentos del universo de documentación jurídica ofrecidos).
- \* Sus expectativas respecto de las formas de acceso a la información.

Si bien los resultados de esta investigación de mercado son aún materia de análisis, es posible adelantar algunas conclusiones que permiten incursionar en aspectos vinculados con los productos destinados a ser comercializados rentablemente.

En la etapa actual de penetración de la informática jurídica documental corresponde afirmar, en primer lugar, que existe un amplio mercado consumi-

por potencial en el ámbito de los operadores jurídicos (abogados, magistrados e investigadores), que exterioriza un deficiente conocimiento del SAIJ y de las características de la información jurídica de la base de datos. Esto pone de manifiesto la necesidad de generar un proceso de «culturización» del mercado, orientado a la comprensión de las ventajas y conveniencias del consumo de la información ofrecida por el SAIJ.

Un aspecto a tener en cuenta en dicho proceso de «culturización», consiste en la implantación de una política de comercialización que ubique formas alternativas de acercamiento del usuario a la información jurídica informatizada. Este proceso debe involucrar el perfeccionamiento de los sistemas de capacitación, el establecimiento de Centros de Información Directa (en los cuales, personal especializado facilita el acceso a la información requerida por el usuario), el ofrecimiento de «perfiles» de información (abono a paquetes sobre determinados temas y a su actualización permanente), la producción de *dossiers* (compaginación de la información existente en todos los archivos de la base sobre temas específicos), la incorporación de nuevos archivos como el Normasur (mercurus), el servicio de *hot-line* (atención telefónica continuada), la creación de archivos cerrados (archivos de consulta exclusiva para los propios gestores de la información), y otros productos cuyas especificaciones se están determinando.

También se ha tenido presente el hecho de que, el mercado potencial de consumo de información jurídica informatizada excede ampliamente el marco de los operadores jurídicos antes mencionados. En efecto, la orientación de la comercialización deberá estar dirigida también a la captación de segmentos puntuales del mercado (contadores economistas, consultores empresarios, operadores de comercio exterior, tributaristas, etc.). Esto ampliaría enormemente la estructura del mercado consumidor potencial.

La eficacia y la eficiencia del servicio deben estar vinculados con la oferta de productos que cubran necesidades de los usuarios reales y potenciales. La existencia misma de un servicio de información jurídica depende de su capacidad de satisfacer la demanda, y por consiguiente los parámetros más racionales de eficiencia están dados por las condiciones de mercado. Por ello es necesario concebir un modelo que garantice la autosuficiencia económico-financiera, que debe contemplar:

- \* La expansión de la base de consumidores en función de la provisión de productos en calidad y cantidad suficiente para satisfacer la demanda.

- \* La fijación de políticas de facturación coherentes con la estructura de costos del servicio y capaces de garantizar adecuadamente flujos de caja, retornos de inversión y provisiones por amortización.

- \* La optimización del funcionamiento regular del servicio, en función del máximo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.

El criterio de rentabilidad al que se apunta no invalida el carácter de servicio público del **SAIJ**; la decisión acerca de las políticas relativas a los precios del servicio depende de las autoridades pertinentes del Gobierno argentino, y en su consideración entran, necesariamente, factores relacionados con prioridades y lineamientos de política general.

Sin embargo, se hace aconsejable el uso de criterios de rentabilidad (independientemente de su ulterior aplicación) en la definición de las características del servicio que presta el **SAIJ**, por cuanto éstos proporcionan vinculaciones reales entre las situaciones de demanda que se procura satisfacer y las relaciones de costo/capacidad del servicio, lo que sin duda contribuirá a que las políticas que fije el Gobierno para el área se construyan sobre bases de mayor certeza.

Con el fin de insertar apropiadamente el servicio en el contexto del mercado de consumidores reales y potenciales, de acuerdo con las premisas antes mencionadas, es necesario definir criterios de ingeniería de producto tales que garanticen que el producto ofrecido (en el caso, información jurídica) sigue pautas estrictas de calidad, cubre las necesidades de los consumidores, y es producido dentro de las mejores relaciones de costo posibles.

Es necesario proceder en dos direcciones: aumentar el número de usuarios facturables y proporcionar productos de mayor valor agregado. Teóricamente, para alcanzar el equilibrio esperado, cuanto más se avance en una de las direcciones menos esfuerzo será necesario en la otra. Sin embargo, cabe preguntarse:

- \* ¿Es adecuado el actual cuadro tarifario?
- \* ¿Cuál es la elasticidad de demanda?
- \* ¿Es posible comercializar productos de alto valor estratégico dirigidos a segmentos particulares de mercado, a precios superiores a los actuales?
- \* ¿Qué rentabilidad puede obtenerse de productos accesorios?
- \* ¿Cuál es el número esperable de usuarios para cada tipo de producto, según segmentos de precio y características del producto?

No es posible dar una respuesta sobre bases ciertas a estas preguntas sin realizar investigaciones de detalle en el mercado, destinadas a determinar los factores de demanda. Sin embargo, parece razonable esperar que el estado de equilibrio se alcance mediante la oferta de una combinación de productos que incluya, al menos:

- \* Productos básicos orientados a legislación y jurisprudencia, que apunten a un espectro de consumidores similar al actual (servicios de asesoramiento jurídico privados y estatales).

- \* Productos especializados orientados a reglamentación de actividades específicas, que apunten a segmentos especiales de mercado (por ejemplo, normativas combinadas del Banco Central, la Secretaría de Industria y Comercio Exterior, la Administración Nacional de Aduanas, etc., para las orga-

nizaciones privadas y públicas relacionadas con operaciones de comercio exterior).

\* Productos accesorios para usuarios no informatizados o a pedido, tales como el actual *dossier*, publicaciones temáticas periódicas, etc.

Se parte del supuesto de la rentabilidad como herramienta de diseño más que como fin en sí misma. En efecto, el diseño del producto y, por consiguiente, el de los documentos, deben responder a una política de comercialización que, centrada en la preocupación de responder a los requerimientos del mercado, garantice la rentabilidad del sistema mediante su eficiente operación y masiva comercialización.

Otro aspecto a tener en cuenta es la incidencia que en la coyuntura actual adquiere el **SAIJ** como aporte a la democratización del conocimiento jurídico, y, en definitiva, a la respuesta del Estado a los requerimientos normativos y constitucionales.

En efecto, la proliferación de Leyes, Decretos y Normas de distinto tipo hacen hoy imprescindible la utilización del instrumento informático a fin de permitir un acceso expedito de la comunidad a la normativa vigente, ya que el desconocimiento de la misma no excusa su inobservancia.

En definitiva, la optimización del **SAIJ** se orienta a aportar a la intermediación hacia los sectores sociales, así como al aporte al incremento de la calidad de acción y gestión del Estado y la comunidad jurídica.

Procederemos pues al análisis de los que hemos dado en denominar principios esenciales, o axiomáticos, de la estructura de una base de datos informatizada que viabilizan su eficiente comercialización y aportan al objetivo de la obtención de una rentabilidad razonable.

Un criterio de integridad debe presidir cualquier análisis, especialmente si se toma en cuenta que se procura brindar un servicio integral de información jurídica, que retenga al usuario dentro de un marco racionalmente establecido.

A efectos de definir los principios básicos de estructura de la base de datos, y a título de ejercicio de confrontación de paradigmas, se han analizado con carácter general las diferencias que presentan una biblioteca jurídica y una base de datos jurídicos informatizada.

Si bien no es objeto de esta presentación abordar detalladamente cada una de las diferencias cualitativas y cuantitativas, es importante destacar que el banco de datos informatizado permite incorporar un volumen de información sensiblemente mayor sin restricciones de espacio físico. Además, brinda una rápida y eficiente recuperación de la información, y garantiza la posibilidad de consulta simultánea por un sinnúmero de usuarios.

Esta somera referencia a la potencialidad de una base de datos de información jurídica informatizada permite concluir en que el producto que se



procura, para poder ser adecuadamente comercializable, debe reunir los siguientes caracteres:

- \* compleción.
- \* actualidad.
- \* accesibilidad.

Es claro, y no resulta sobreabundante señalarlo, que cada uno de estos caracteres es complementado además por lo que hemos dado en llamar condición de pertinencia.

Es necesario destacar que, a efectos de garantizar la comercialización y la rentabilidad, el producto requerirá no sólo estructurarse a partir de dichas condiciones. Debe además generar a su alrededor un sistema de difusión que garantice el conocimiento del producto por parte del usuario potencial y la existencia de mecanismos de promoción y vías alternativas de acceso a la información.

Es necesario, asimismo, destacar que paralelamente a las condiciones que se analizan, el producto debe ser útil. En este aspecto pueden definirse parámetros de aproximación al concepto de utilidad, vinculada a la rentabilidad directa e indirecta. El producto será útil en tanto responda eficazmente a los requerimientos de información del usuario potencial, y en función de su consumo ello se traduzca en términos de rentabilidad directa.

Corresponde también analizar el concepto de utilidad en el marco de la gestión del Estado, dada la carencia de herramientas para la toma de decisiones de que adolecen los operadores. Transferido al ámbito jurídico, la gravedad aumenta. En la práctica diaria que tiene por protagonista al Estado Nacional, esta falta de herramientas puede derivar en un doble perjuicio: por un lado, malograr el adecuado encuadre legal de la decisión administrativa de gobierno en el momento en que ésta se adopta, y por otro, debilitar la actuación de los defensores legales que representan al Estado en las controversias ulteriores, con el eventual riesgo de la pérdida del litigio.

El efectivo aporte de dichas herramientas genera una optimización de la gestión estatal, que trasladada a un marco de economías de escala representa un ahorro significativo.

La actualización del enfoque comercial abarca dos etapas consecutivas: la primera, prevista para el año en curso, contempla la definición de políticas coyunturales de promoción, marketing y distribución, adecuadas a la etapa de transición, con una interfase de recuperación básica y un diseño documental similar al actualmente en uso.

La etapa final, a desarrollar durante 1993, supone la consolidación de las políticas previamente definidas, pero contemplando una nueva estructura de la base de datos y una interfase definitiva.

## **La actualización de la tecnología informática.**

La obsolescencia del equipo original y la dureza del software de recuperación fueron objetivos primarios que intentó superar el Proyecto.

Una vez planteada la posibilidad del cambio del equipamiento informático, se vio la conveniencia de asociar en esa migración a la base de datos documental. La decisión de abandonar el *Italgire FIND* por un producto genérico, versátil y probado, se debió fundamentalmente a que, en caso contrario, se estaría obligando a la utilización de una única marca y línea de equipamiento (lo que podría desvirtuar la conveniencia económica del cambio).

La adopción de una arquitectura abierta basada en el sistema Operativo **UNIX V** se apoyó en numerosos factores: por un lado, el haber asociado en la migración a la base de datos documental se elimina la única dependencia del software que podría haber obligado a otra decisión. Y en esta situación, el equipamiento exigido por las áreas de gobierno que recomiendan y normalizan en cuestiones informáticas, es el basado en **UNIX**.

Otras razones tienen que ver con que las arquitecturas basadas en **UNIX** constituyen un estándar (de facto). Una de ellas es la tendencia al mejoramiento creciente en lo que hace a la relación de precios con su equivalente en arquitecturas propietarias. Otra es la menor dependencia respecto a los recursos humanos capacitados en su manejo.

También corresponde mencionar el hecho que las eventuales futuras migraciones serán mucho más sencillas que la actual (los cambios serán cualitativa y cuantitativamente menores). Además, que el equipamiento basado en **UNIX** resulta especialmente apto para soportar un rango extendido de protocolos de comunicaciones, en una aplicación donde las mismas cumplen un rol destacado.

La decisión respecto de que la base de datos documental fuera un producto genérico, versátil y probado, y no un desarrollo propio hecho a medida, se debió fundamentalmente a que así se reducía un factor de riesgo extremadamente importante para el éxito del proyecto. Además se acortarían significativamente los plazos para la obtención del producto.

En todos estos análisis, se priorizó la utilización de productos y configuraciones que respondan a estándares, en el convencimiento que resultará más fácil ganar en competitividad apoyándose en la suma de pequeñas ayudas asociadas por estar insertos en un estándar.

En primer lugar, se abordó el reemplazo del hardware existente: el antiguo equipo Sperry Univac® 1100 H71 fue reemplazado por dos IBM® RISC System/6000, modelo 550. Esta tarea ha culminado en sus aspectos principales (adquisición, instalación y capacitación del personal de línea).

Resta completar el reemplazo del software, aunque ya se han efectuado ensayos de migración a escala con dos productos (BRS Search® y Basis Plus®). Mediante estas pruebas se han podido evaluar los productos, analizar sus diferencias y contar con una idea más completa acerca de sus posibilidades.

En el año 1993 encontrará la etapa básica de conversión concluida: un nuevo equipo instalado, la masa documental migrada al nuevo software y una interfase de diálogo –no definitiva– más amigable. La reestructuración total de la base de datos y la interfase definitiva serán puestas en línea hacia principios de 1994.

### **Actualización de la tecnología documental.**

Hablar de insumos básicos adecuados para el equipo informático de un sistema de recuperación documental, significa priorizar la calidad de la información que ingresa. Calidad y cantidad son conceptos inseparables. Estos criterios de control alcanzan tanto a los archivos de producción interna como a los archivos de producción externa. En tal sentido, el SAIJ cuenta hoy con un Manual de Calidad diseñado y redactado con los proveedores provinciales, donde se establecen criterios que rigen la admisión y rechazo de los documentos que deben ingresar en la base.

En cuanto al desarrollo de herramientas lingüísticas se planificó y puso en marcha la elaboración de un Thesaurus por ramas del Derecho. Se completó el desarrollo de uno de los sectores en que fue dividido y se reindizaron los documentos pertinentes. El resto quedará concluido durante el primer semestre del año próximo y con ello el corpus básico del futuro Thesaurus de la base de datos.

### **Desarrollo de una red nacional de distribución de la información.**

Como se señalara anteriormente, la actual estructura de provisión de información depende de un conjunto de proveedores externos con los que se han celebrado convenios de colaboración mutua. Distintas causas (inestabilidad de los funcionarios políticos, carencia de estructuras orgánicas estables, limitados presupuestos provinciales) impidieron el crecimiento de dichas bases provinciales. Téngase en cuenta que en materia de legislación, el promedio de compleción obtenido es de apenas el 4'2% en tanto que, en materia de jurisprudencia es de tan sólo el 31'1%. Esto demuestra que el modelo de provisión de insumos era insostenible.

En principio, es natural que el SAIJ tienda a acopiar la información normativa y jurisprudencial, nacional y local (por lo menos, no ha habido una redefinición de políticas de almacenamiento de información que establezca lo contrario). Pero tal aspiración debe ser puesta en armonía con los criterios de rentabilidad ya reseñados. Para garantizar la eficiencia del ciclo productivo no basta con la disponibilidad de herramientas de transformación satisfactorias. Es necesario llevar a la práctica una estrategia de provisión de insumos.

En este sentido, se encaró un Programa de Centros Cooperantes que permita obtener y diseminar la información jurídica documental requerida a nivel nacional y mejorar los servicios del **SAIJ**.

El nuevo sistema propone que los proveedores capten y ordenen la información propia, con el fin de difundirla localmente y asuman la prestación del servicio como distribuidores del **SAIJ**. Cuando la información requerida resulte de orden nacional o propia de la base de datos de otro Centro Cooperante, la consulta se canaliza vía el Centro Coordinador (**SAIJ**), donde se replican todas las bases de datos provinciales.

Esta nueva modalidad operativa permitirá a las provincias generar una masa propia de recursos económicos, obtenidos de la comercialización local de sus propias bases, contribuyendo además a la rentabilidad del **SAIJ**.

En este sistema, donde los conceptos de centralización y descentralización se complementan, las provincias dejan de ser meros proveedores de información, transformándose en verdaderos gestores y distribuidores de sus bases locales, aunque siempre respetando las pautas de ordenamiento y calidad consensuadas con el Centro Coordinador.

Para la puesta en marcha de esta propuesta, se han previsto varias actividades:

- \* Desarrollo de Talleres Regionales con los proveedores (dos de ellos ya realizados), donde se consensúan las pautas de calidad que deberán contemplar los documentos que ingresen a la base y se efectiviza la transferencia de tecnología documental a los futuros integrantes del Programa de Centros Cooperantes.

- \* Relevamiento de las necesidades de hardware y software de cada sector provincial, teniendo en cuenta sus modalidades de funcionamiento y el volumen de la información que deban procesar.

- \* Cesión, en comodato, del equipamiento necesario para la carga de documentos y la prestación del servicio en el área de su influencia.

- \* Capacitación de los proveedores en las nuevas técnicas de procesamiento de la información.

Se ha contemplado la implantación del Programa en tres provincias representativas (a modo de proyecto piloto) para principios de 1993 y se intenta completar el proceso para fines del mismo año.

El programa de Centros Cooperantes permitirá además, enlazar a las provincias con el Proyecto de Reforma de la Administración de Justicia. Esto es así ya que los dos propósitos básicos del Programa (la regularización en la provisión de información y su comercialización a distancia) parecen compatibles con los del mencionado Proyecto, a saber:

- \* Comenzar a actuar un Plan Nacional de Transformación de la Administración de Justicia.

\* Transferir a las provincias el *expertise* de que dispone el Ministerio de Justicia en materia de planes de transformación del servicio de Justicia.

\* Intervenir para que esas jurisdicciones obtengan la financiación internacional que les permita materializar iniciativas centradas en ese sector de actividad.

### **Redimensionamiento interno.**

Redefinidos los modos de producir y de comercializar el servicio, se hace necesario un nuevo modelo de estructura organizativa interna que interprete los presupuestos de dichas definiciones.

Cualquiera sea la forma organizacional que se adopte, la misma deberá ser simple y comparativamente similar a los niveles de recursos humanos de servicios similares en el mundo que aseguren la eficiencia de la Organización.

Un nuevo modelo tentativo de gestión está elaborado. Por una parte, el **SAIJ** cuenta hoy con dos nuevas áreas funcionales: una, de control de calidad preinformática y otra, de planeamiento y control. La implantación del diseño definitivo está prevista para fines del año en curso. Esta propuesta contempla no sólo la descripción de las funciones básicas sino que garantiza una administración eficiente que permita alcanzar y mantener niveles de equilibrio económico y financiero.

## **CONCLUSION**

El paradigma de Estado que imperaba cuando el **SAIJ** fue concebido (principios de los ochenta) condicionó fuertemente su desarrollo y crecimiento. Sólo cuando la antigua «racionalidad» fue reemplazada por otra nueva, diferente y más útil y se produjeron reformas estructurales básicas en el Estado el proceso de reconversión del Sistema Argentino de Informática Jurídica se hizo posible.

Las políticas de gerenciamiento que orienten al nuevo **SAIJ** deberán contemplar tres dimensiones:

\* «Mirar más y mejor» al mercado, atendiendo sus necesidades y generando otras nuevas.

\* «Mirar más y mejor» el estado del arte, para equilibrar las prestaciones que ofrecen las nuevas tecnologías con la capacidad del usuario para absorberlas.

\* «Mirar más y mejor» la función del Estado que, según nuestra opinión, debería retener el control institucional del servicio para garantizar a la comunidad el acceso, la objetividad y veracidad del conocimiento jurídico. Debería además, y como consecuencia del proceso de reconversión en el que también se halla la Administración de Justicia, lograr que los magistrados citen regularmente en sus decisiones al **SAIJ** como fuente informativa, para dar oficialidad al contenido de la base de datos.

Concomitantemente con los lineamientos generales de la Reforma del Estado en marcha, sería apropiado considerar una reformulación de las actividades del **SAIJ**, para lograr la prestación de un servicio social estratégico con niveles razonables de efectividad de costos.

La inyección de recursos genuinos de capital privado, especialmente en las fases de comercialización, y la incorporación de las técnicas de *management* de la actividad privada, en particular en lo relacionado con los niveles de estímulo a la productividad, remuneración y mecanismos de promoción del personal, pueden redundar en una asociación mutuamente beneficiosa.

Resta esperar que, de no mediar imprevistos, el proyecto quede concluido en sus aspectos más relevantes hacia mediados del próximo año.