

möbius

Archivos de
Planificación
Estratégica

ARCHIVOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | **Presentación:** La Planificación y la democracia/ **Dossier** Herramientas para planificar / **Columna Carlos Mas Velez:** Políticas públicas de proyección estratégica / Tres preguntas / **Columna Juan José Pi de la Serra:** Planificar para contribuir con las instituciones de la democracia / Tres preguntas / **Columna Inés Selwood:** El acceso a la información Pública como elemento clave para el fortalecimiento de las Instituciones / Tres preguntas / **Columna Alejandro Guede:** Planificación administrativa. Políticas públicas permanentes / Tres preguntas / **Columna Jessica Malegarie:** Acceso a justicia como Derecho transformador: la experiencia de la dirección de participación ciudadana, acceso a justicia y derechos universales/ Tres preguntas / **Columna Julián D' Angelo:** Hacia una justicia cercana, transparente y sostenible / Tres preguntas / **Columna Fabiana Bello:** Cooperación institucional y continuidad de las políticas públicas / Tres preguntas / **Columna Álvaro Herrero:** La apertura judicial y la construcción de legitimidad / Tres preguntas

PRESIDENTE DEL CENTRO DE
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Dr. Carlos Mas Velez

DIRECTOR DEL CENTRO DE
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Dr. Juan José Pi de la Serra

DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN

Dr. Alejandro Guede

—

EDICIÓN EDITORIAL

Arq. Jorgelina Delgado

Dra. DG. Mariana Pittaluga

DISEÑO

Dra. DG. Mariana Pittaluga

DG. Ezequiel Posse

REVISIÓN

Dra. Sara de la Peña

—

AGRADECIMIENTOS

Dr. Sergio Gargiulo

Dirección de Apoyo Operativo
del CM CABA

/01.

CONTENIDOS

Presentación | 04

Planificar para construir acuerdos duraderos

Dossier | 07

Herramientas para planificar
por Jorgelina Delgado

COLUMNA | 11

Políticas públicas de proyección estratégica
por Carlos Mas Velez

ENTREVISTA | 12

Carlos Mas Velez

COLUMNA | 14

Planificar para contribuir con las Instituciones de la democracia
por Juan José Pi de la Serra

ENTREVISTA | 16

Juan José Pi de la Serra

COLUMNA | 18

El acceso a la información pública como elemento clave para el fortalecimiento de las instituciones
por Inés Selwood

ENTREVISTA | 20

Inés Selwood

COLUMNA | 22

Planificación administrativa. Políticas públicas permanentes
por Alejandro Guede

ENTREVISTA | 24

Alejandro Guede

COLUMNA | 26

Acceso a justicia como derecho transformador: la experiencia de la dirección de participación ciudadana, acceso a justicia y derechos universales
por Jessica Malegarie

ENTREVISTA | 29

Jessica Malegarie

COLUMNA | 32

Hacia una justicia cercana, transparente y sostenible
por Julián D'Angelo

ENTREVISTA | 34

Julián D'Angelo

COLUMNA | 37

Cooperación institucional y continuidad de las políticas públicas
por Fabiana Bello

ENTREVISTA | 38

Fabiana Bello

COLUMNA | 39

La apertura judicial y la construcción de legitimidad
por Álvaro Herrero

ENTREVISTA | 41

Álvaro Herrero

PLANIFICAR PARA CONSTRUIR ACUERDOS DURADEROS

Abrir a debate estos temas fortalece la base democrática y permite trabajar en acuerdos duraderos que abarquen a las instituciones y a la participación de la comunidad en su conjunto.

En el presente número de la revista Moebius nos proponemos seguir avanzando en la divulgación de las actividades realizadas en el Centro de Planificación Estratégica del Consejo de la Magistratura de la Ciudad de Buenos Aires para afianzar los objetivos de fortalecimiento institucional del Poder Judicial y su acercamiento a la ciudadanía.

A tal fin, hemos realizado una serie de entrevistas con las autoridades de las distintas áreas del Centro, las cuales están representadas en el organigrama del Centro de Planificación que se acompaña (ver gráfico 1).

Este trabajo de campo se enmarca en un objetivo más amplio que es la realización de un Plan Estratégico del Centro.

El método de trabajo fue realizar 3 preguntas a cada autoridad del Centro de Planificación mediante entrevistas que ya se encuentran disponibles en el canal de youtube @centroplanificacion y también en formato de podcast en spotify: centrodeplanificacion "Charlas estratégicas".

De las entrevistas realizadas se puede desprender que el Centro de Planificación Estratégica es un área de trabajo que se encuentra en constante crecimiento, incorporando permanentemente nuevas tecnologías y trabajando en conjunto con los distintos Poderes Judiciales de las provincias argentinas en la elaboración de planes estratégicos hacia el interior de las instituciones.

De este trabajo se puede concluir también que el Centro de Planificación abarca como temas principales: el acceso a justicia, la justicia abierta, la transparencia y el acceso a la información pública, el trabajo en el territorio, la responsabilidad social y la conformación de una identidad institucional mediante la creación de un manual de estilo.

Esta nueva publicación de Moebius se presenta entonces con el convencimiento de que abrir a debate estos temas fortalece la base democrática y permite trabajar en acuerdos duraderos que abarquen a las instituciones y a la participación de la comunidad en su conjunto.



Gráfico 1



DOSSIER

Herramientas para planificar

Metodología

Jorgelina Delgado

*Arquitecta, Coordinadora de la Oficina de Identidad
Institucional y Comunicación del Centro de Planificación
Estratégica del Consejo de la Magistratura de la CABA*

Un plan estratégico es un documento que establece los objetivos, metas y acciones que una organización, empresa o entidad se propone llevar a cabo en un período determinado, por lo general a mediano o largo plazo.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica consensuada en contextos institucionales requiere de algo más que herramientas técnicas: demanda construir confianza, habilitar una participación amplia y traducir la complejidad en acuerdos posibles. Este dossier reúne un conjunto de herramientas metodológicas desarrolladas y aplicadas en procesos reales de planificación en el ámbito público, con foco en instituciones del sistema de justicia, aunque sus principios son replicables en otros sectores.

Cada herramienta fue pensada para favorecer el análisis colectivo, el consenso informado y la proyección estratégica compartida, a partir de un enfoque participativo y adaptado a la cultura organizacional de cada institución. A lo largo del documento se presentan metodologías para la elaboración del diagnóstico, la construcción de un lenguaje común, la elaboración de un mapa de fortalezas y debilidades, y la definición de valores y visión institucional.

Estas herramientas ofrecen marcos de trabajo flexibles que buscan fortalecer las capacidades institucionales para planificar con perspectiva de futuro, promover acuerdos sustentables y consolidar políticas públicas que trasciendan las gestiones.

ETAPA DE DIAGNÓSTICO: ENTREVISTAS INDIVIDUALES POR ROL Y NIVEL JERÁRQUICO

La etapa de diagnóstico constituye el punto de partida fundamental de todo proceso de planificación

estratégica. Su propósito es relevar el estado de situación actual de la organización, identificar sus fortalezas y debilidades, y generar una base compartida de trabajo que sirva de insumo para la toma de decisiones futuras.

Una de las instancias centrales en esta etapa es la entrevista individual diferenciada, diseñada según el rol y el nivel jerárquico de cada participante. Esta segmentación permite recoger percepciones diversas y complementarias, lo que enriquece la mirada diagnóstica con un enfoque plural y participativo.

OBJETIVOS DE LAS ENTREVISTAS DIFERENCIALES:

- Relevar información específica de cada área, equipo y/o función.
- Analizar las dinámicas internas, la coordinación operativa y el impacto institucional desde distintos niveles.
- Identificar tensiones, obstáculos, buenas prácticas y potencialidades no aprovechadas.
- Construir insumos legítimos para la construcción del diagnóstico integral de fortalezas y debilidades.

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN:

- Nivel jerárquico: autoridades, direcciones, jefaturas, equipos técnicos y administrativos.

- Rol institucional: funcional, técnico, de gestión o de apoyo.
- Trayectoria y antigüedad: para incorporar miradas históricas del área o la institución.

CLAVES METODOLÓGICAS:

- Entrevistas anónimas, no grabadas y confidenciales, realizadas por profesionales capacitados/as en planificación.
- Guías de preguntas abiertas que integren ejes comunes y bloques específicos por perfil.
- Registro sistemático de la información para su análisis cualitativo.
- Validación de hallazgos en instancias colectivas de retroalimentación y consenso.
- Esta metodología fortalece la legitimidad del diagnóstico integral y lo establece como insumo sólido para definir los objetivos de mejora, los valores compartidos y la visión.

ESPACIOS DE CONSENSO Y CONSTRUCCIÓN DE UN LENGUAJE COMÚN

Los espacios de consenso son componentes esenciales de los procesos de planificación estratégica consensuada. Actúan como dispositivos de diálogo colectivo donde se legitiman decisiones y se construye un lenguaje común que facilita la cooperación entre actores con funciones y perspectivas diversas.

Este lenguaje compartido mejora la comunicación, refuerza la identidad institucional, clarifica la interpretación de los objetivos estratégicos y reduce ambigüedades durante la implementación de las acciones.

En este marco, las mesas de trabajo y los espacios de consenso para la construcción del Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades son clave para consolidar una cultura organizacional basada en el diálogo y la visión compartida.

DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El diagnóstico integral es la síntesis analítica del proceso de relevamiento y validación participativa realizado durante la etapa de diagnóstico. Su valor radica en integrar la multiplicidad de miradas en un único documento que refleje los principales desafíos, capacidades instaladas y oportunidades de mejora.

Este diagnóstico no se construye de manera abstracta, sino como resultado del análisis cualitativo de las entrevistas diferenciadas, las instancias de consenso y los registros documentales e institucionales. Es, por tanto, un producto legítimo, validado y respaldado por quienes integran la institución.

FUNCIÓN DEL DIAGNÓSTICO INTEGRAL:

- Brindar una mirada transversal y objetiva del estado de situación.
- Identificar debilidades, nudos críticos, fortalezas consolidadas y oportunidades de mejora.
- Contribuir a la identificación de líneas estratégicas de acción.
- Constituir un documento consensuado para definir los objetivos, valores y visión del plan.

Al sistematizar este diagnóstico, se construye un punto de partida común que permite que la planificación estratégica consensuada se configure como un proceso institucional genuino, orientado a la toma de decisiones y a la definición de políticas sostenidas en el tiempo

VALORES Y VISIÓN

Los valores y la visión constituyen los pilares identitarios de todo plan estratégico. Funcionan como referencias conceptuales y operativas que orientan la toma de decisiones, las prácticas cotidianas y la proyección de futuro.

Definirlos no es un acto meramente formal, sino un ejercicio colectivo de reflexión y construcción de consensos. Surge del trabajo participativo, del reconocimiento de aquello que se valora en la cultura institucional y de la necesidad de proyectar un horizonte de trabajo más cohesionado, inclusivo y alineado con los objetivos estratégicos.

Al establecer valores y visión de manera consensuada, el plan estratégico se legitima en tanto expresión colectiva, consolidándose como un instrumento válido para orientar las acciones y sostener políticas en el tiempo.

¿Qué entendemos por “valores institucionales”?

Son los principios éticos y organizacionales que guían la forma en que se trabaja y se convive en la institución. Algunos ejemplos habituales son: compromiso, transparencia, equidad, vocación pública, cooperación, responsabilidad o innovación.

¿Qué es una “visión institucional”?

Es una declaración estratégica que expresa hacia dónde quiere proyectarse la institución en el mediano o largo plazo. No se trata de una meta cuantitativa, sino de una imagen deseada del futuro institucional, que actúa como guía para alinear esfuerzos y definir objetivos.

La formulación de los valores y la visión se nutre de las instancias previas de diagnóstico y consenso, y permite dotar al plan de coherencia interna, sentido colectivo y proyección transformadora.

POLÍTICAS PÚBLICAS DE PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

El fortalecimiento institucional se sustenta en la capacidad de desarrollar programas coordinados y coherentes, capaces de garantizar continuidad y proyectar una visión compartida.

El fortalecimiento institucional implica construir estructuras capaces de trascender gestiones y coyunturas, sosteniendo políticas de largo plazo que expresen una visión compartida. La solidez de una organización pública no se mide por iniciativas aisladas, sino por su aptitud para sostener en el tiempo políticas que otorgan rumbo, identidad y legitimidad frente a la ciudadanía.

En esta perspectiva, la planificación estratégica consensuada y la identidad institucional se convierten en pilares fundamentales. A través de procesos participativos que fijan metas y elaboran planes comunes, se generan consensos duraderos y marcos de acción estables. La planificación, unida a la coherencia en la comunicación institucional, asegura que cada política forme parte de un proyecto integral y con proyección en el tiempo.

La transparencia y el acceso a la información pública también constituyen políticas de Estado que garantizan legitimidad. Protocolos claros, mecanismos de rendición de cuentas y una relación fluida con la sociedad civil consolidan un estándar de gestión que adquiere carácter permanente dentro de las instituciones. Estas prácticas, sostenidas en el tiempo, fortalecen la confianza ciudadana y promueven un modelo de Poder Judicial abierto, responsable y comprometido con la construcción democrática.

Del mismo modo, los programas de acceso a justicia y responsabilidad social amplían el horizonte de estas políticas. Al acercar derechos y promover la participación, contribuyen a construir una justicia más cercana, sensible a las necesidades de la comunidad y capaz de generar ciudadanía activa.

Todas estas dimensiones, concebidas como parte de un entramado coherente, expresan la importancia de consolidar políticas públicas integradas y de carácter permanente. En esa continuidad reside la posibilidad de proyectar una justicia abierta, moderna y confiable, capaz de sostener transformaciones duraderas y fortalecer el vínculo entre las instituciones y la sociedad.



TRES PREGUNTAS

¿Qué es el Centro de Planificación Estratégica? ¿Cómo está conformado? ¿Y qué lugar ocupa dentro del Poder Judicial de la Ciudad?

El Centro de Planificación Estratégica, hoy, es un centro con bastantes más programas y funciones de los que tenía originalmente, vale la aclaración, porque su denominación a veces parece no incluir alguna de las nuevas áreas de trabajo que se han ido incluyendo en los últimos tiempos, la tenemos dividida por áreas. Empezamos por la dirección de Planificación Estratégica que trabaja técnicamente en la elaboración de planes hacia el interior del Poder Judicial y también en colaboración con otros poderes judiciales del país, a través de la Junta Federal de Cortes. Tiene un capítulo, digamos, de diseño, que también permitió trabajar en un manual de estilo para el Consejo y darle una identidad visual y estética, reflexionada y acorde a lo que la institución pretende comunicar.

Después tenemos un área, básicamente, de Relaciones Institucionales e Investigación, que coordina un centro de estudios, marca un convenio con la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires sobre temas de Derecho Público local. Ahí tiene que ver con producción de documentos en relación a temáticas vinculadas al Derecho Público local y también a incentivar la incorporación de contenidos, tanto en grado y posgrado, dentro de los planes de estudio. Porque obviamente el Poder Judicial de la Ciudad, si bien aún limitado en sus competencias, está en un

proceso, esperemos, de crecimiento y de concreción de la autonomía plena a la mayor brevedad.

También ahí hay un área de convenios, que es un área técnica que hace el soporte a todos los trámites de convenios que se gestionan en el ámbito del Consejo de la Magistratura. Después tenemos la Secretaría de Planificación, que básicamente hoy reúne como tres temas principales, uno acceso a justicia, otro los temas de justicia abierta y acceso a la información pública, y otro responsabilidad social. Principalmente programas que tienen mucha interacción con la sociedad civil y con el mundo exterior al Poder Judicial.

Luego hay un área administrativa que trata de poner orden en este centro que ha ido creciendo con el tiempo y que, tratando de ser breve en la enunciación, poco aborda todas estas temáticas.

El lugar del Centro de Planificación es un lugar de asistencia técnica que está para asistir técnicamente o producir insumos para la aprobación, producción y lineamiento de las políticas institucionales del Consejo.

Esa es la función que pretende cumplir con distintas iniciativas en las materias en las que ya comentamos en la primera parte de esta pregunta, interactuando con todas las áreas. Obviamente lo hace a través de la Comisión de Fortalecimiento y Planificación Estratégica y también participando de las reuniones del Plenario, interactuando con los consejeros y demás áreas académicas, áreas administrativas.

¿Qué políticas públicas destaca que se hayan impulsado desde el Centro y cómo se trabajó para darles continuidad más allá de cada gestión?

Como me he referido antes, las principales para mí son la elaboración de planes estratégicos que fueron muy importantes en un momento de crecimiento y de consolidación de la estructura de funcionamiento del Consejo de la Magistratura, sobre la base obviamente de la metodología de la elaboración de un plan consensuado. El manual de estilo, también lo mencioné antes, pero me parece muy importante que haya una identidad, donde se usen los mismos colores, la misma tipografía, que todo lo que comunique el Consejo de la Magistratura tenga un denominador común que le permita dar una unidad conceptual y de comunicación. Después, me parece todos los avances en materia de transparencia y acceso a la información pública, considero que son muy importantes.

Hoy son buenas prácticas en las que es fundamental tener incorporado en cualquier poder del Estado y en cualquier ámbito del sector público. Creo que ahí se hizo mucho, se ha avanzado mucho, se ha construido y aprobado un protocolo, validado una relación fluida con la sociedad civil, etc. Después, los proyectos de acceso a justicia me parece que también son muy importantes, tienen un impacto muy fuerte en la comunidad, la formación de líderes, la capacitación de voluntarios internos dentro del Poder Judicial para que vayan a los barrios más vulnerables en la idea de que el Poder Judicial se abra y pueda concientizar a los ciudadanos que más dificultades tienen para acceder o para poder poner en valor sus derechos a través del Poder Judicial, que se les facilite la posibilidad de acceder a la justicia.

Yo destacaría, sin desmerecer otros, las principales propuestas y políticas institucionales que han surgido desde el Centro y creo que han tenido una continuidad en el tiempo y un muy importante reconocimiento por fuera del Consejo, de otros Poderes Judiciales y la sociedad civil.

¿Cómo imagina el futuro del Centro de Planificación y qué desafíos considerás más relevantes para continuar aportando al sistema de justicia de la Ciudad?

Creo que son los desafíos no sólo del Centro, sino los desafíos del Poder Judicial, es decir, cómo desde el Centro de Planificación nosotros podemos identificar los desafíos que tiene el Poder Judicial de la Ciudad, que por supuesto tienen que ver con una transferencia de competencias inconclusa, con un crecimiento que debiera suceder más temprano que tarde y creo que desde el Centro tenemos que ir anticipándonos a algunas de estas circunstancias y elaborar propuestas y desarrollar insumos que puedan ser de utilidad para mejorar la toma de decisiones de quienes tienen la responsabilidad de resolver, en este caso, el plenario de consejeros.

PLANIFICAR PARA CONTRIBUIR CON LAS INSTITUCIONES DE LA DEMOCRACIA

Esto no es solo una experiencia técnica, es una forma de trabajar con sentido, con seriedad y con propósitos generales. Y es también una celebración: en un país donde cuesta sostener procesos a largo plazo, haber trabajado de manera continua durante más de 15 años con una metodología que evoluciona, es un verdadero motivo de orgullo colectivo.

La sociedad argentina ha sido ejemplar en diversos aspectos desde la recuperación de la democracia en 1983, pero también ha sido atravesada por una cultura del desorden. Este rasgo se manifiesta en nuestras ciudades, nuestras instituciones y también en la forma en que abordamos las políticas públicas. En ese contexto, creo profundamente que la planificación estratégica consensuada es una herramienta vital no solo para ordenar, sino para sostener políticas en el tiempo.

Lo aprendido a lo largo de estos años trabajando en el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires es que sentarse a conversar, a pesar de las diferencias, es una forma de construir. Cuando se reúnen miradas plurales y se establecen puntos de acuerdo en temas sustanciales, se genera algo más profundo que un diagnóstico: se construye confianza institucional.

Uno de los problemas que enfrentamos es que la ciudadanía no se siente a menudo considerada por las instituciones, muchas veces las mira con indiferencia. Por eso creo que abrir la discusión a los temas del debate público amplían la base democrática y trabajar en acuerdos duraderos es una forma de fortalecer los principios democráticos y el Estado de Derecho.

En nuestro caso, desde el Centro de Planificación Estratégica, entendimos que la continuidad de las políticas no puede depender de una persona ni de una gestión. Tiene que haber un compromiso más profundo: lograr que las burocracias —en el mejor sentido del término— hagan propios esos planes. Si logramos que quienes permanecen en el tiempo los abracen, entonces nuevos liderazgos nos encontrarán como una herramienta útil que contribuye a la mejora institucional.

Buenos Aires fue pionera en esto. Supimos transferir una forma de trabajo que, con el tiempo, demostró que no solo es posible, sino deseable. Hoy vemos ministros de Corte que pueden dedicar más

tiempo a su formación, con sus familias, a pensar estratégicamente, porque hay una organización mejorada que lo permite.

El equipo que fue formado en el Centro no surgió de un día para el otro. Es un grupo diverso, con saberes y conocimientos distintos: abogados, arquitectos, diseñadores, historiadores, comunicadores. Personas capaces de traducir experiencias en modelos replicables, con sus identidades a lo largo de la Argentina.

Creamos una Red Federal junto a las veinticuatro provincias argentinas y logramos compartir este modelo en un Fórum internacional de Planificadores judiciales: Brasil, Uruguay, Chile, Perú, Costa Rica, México, Colombia, Paraguay, Mozambique, España, Ecuador entre otros y el Poder Judicial de la CABA en el marco de la JUFEJUS.

Esto no es solo una experiencia técnica. Es una forma de trabajar con sentido, con seriedad y con propósitos generales. Y es también una celebración: en un país donde cuesta sostener procesos a largo plazo, haber trabajado de manera continua durante más de 15 años con una metodología que evoluciona, siendo un verdadero motivo de orgullo colectivo.



TRES PREGUNTAS

Desde su experiencia, ¿cuál es el aporte más significativo que puede hacer la planificación estratégica consensuada a la continuidad de políticas públicas en el ámbito judicial?

Y yo diría que no sólo en el ámbito judicial. Es un país un poco desordenado el nuestro. Ciudades desordenadas. Quizás una cultura del desorden. Y el orden no es de izquierda ni de derecha. Tiene que ver con tener ideas compartidas con otros que puedan ser discutidas.

A mí me parece que sentarse a conversar desde lugares de miradas diversas, plurales, siempre contribuye a fijar puntos de equilibrio y ponerse de acuerdo en las cosas sustanciales. La Argentina tiene muchos problemas. Las ciudades de la Argentina también.

Y los poderes también tienen muchos problemas. El principal problema es que los ciudadanos no se sienten contenidos por las instituciones y tienen sospechas sobre ellas. Entonces poder sentarse, conversar, hacer públicas esas disputas, esas discusiones, inclusive los enojos.

Creo que las grandes naciones, las extraordinarias ciudades que uno a veces envidia, tienen esa gran capacidad de ponerse de acuerdo sobre 10 o 12 puntos fundamentales. Buscar formas de construir un lenguaje común, administrar cada uno el poder que trae, puede llevar a armar acciones con una perspectiva en el tiempo que nos permita después construir políticas de Estado, que es lo que hacen los grandes países del mundo, las grandes naciones del mundo.

Países como Estados Unidos, China o Europa en general, Brasil mismo, no tenemos que irnos tan lejos, tienen una cultura de la planificación y creo que ese es el aporte que hicimos nosotros, que un poder del Estado, quizás un poder conservador, como es el poder judicial que debe ser así, moderado, conservador en muchos aspectos, pudiera atreverse a discutir ya la forma de gobierno en general de los poderes judiciales en un país federal distinto a otros países, Chile por ejemplo, que es un país unitario, tiene sus características, entonces poder sentar a los ministros, ponerse de acuerdo, es muy difícil gobernar el poder judicial de a 5, de a 9, como pasa en algunas provincias, y después que hayan miradas diversas en el sentido de que en general me parece que enriquece la mirada de las mujeres de los poderes judiciales o de los varones y hace que eso sea más productivo.

La Argentina tiene un déficit en ese sentido grave y creo que eso es lo que hicimos nosotros, contribuir a esa cultura, no somos los únicos, pero me parece que fuimos los primeros en avanzar sobre la idea que la planificación estratégica de carácter consensuado podía ser una contribución a construir políticas públicas de Estado hacia adelante.

¿Y qué condiciones institucionales te parece que deben estar presentes para que los planes estratégicos no queden atados a una gestión, sino que trasciendan en el tiempo como políticas sostenidas?

Creo que es el principal desafío de los planes estratégicos, lograr desafiar a las burocracias a que hagan propio el plan y que esas burocracias en el

transcurso del tiempo que no están sometidas a los vaivenes de la vida política, que está bien que lo tengan en otros poderes, una de las ventajas que tiene el poder judicial es el tiempo, la capacidad de sostener en el tiempo esas políticas. Y si las burocracias están, en el mejor de los sentidos lo digo, están comprometidas, son los que le dan certeza y tranquilidad a los nuevos ministros que puedan ir viniendo.

La experiencia hace que Buenos Aires, que hizo como la punta de lanza en esto, logró transferir una tecnología de planificación y cuando los procesos de cambio vital, porque la gente envejece, se van dando, los nuevos heredan una manera de trabajar donde se sienten cómodos, lo que era una sospecha estando afuera y una certeza estando adentro. Y los propios ministros, me pasa con muchos ministros que ya ahora son amigos porque trabajamos en una paridad, esa es otra de las ventajas, la posibilidad de conversar de igual a igual con ministros de corte y ver que ellos hoy tienen más tiempo, tienen más tiempo para estar con sus hijos, más tiempo para leer, más tiempo para formarse, más tiempo para estudiar, para hacer deporte, porque tienen las cosas mejor organizadas.

¿Qué aprendizajes o buenas prácticas del Centro de Planificación Estratégica destacarían como clave para el fortalecimiento institucional en el Consejo de la Magistratura?

Tienen un equipo, que llevó mucho tiempo armarlo, un equipo diverso con saberes distintos, formaciones distintas, abogados, arquitectos, diseñadores, historiadores, tipos que escriben bien en castellano,

porque para poder contarle a alguien cómo fue nuestra experiencia, muchas veces nuestras publicaciones sirven, para poder conectarse no sólo con la Red Federal, que fue una propuesta nuestra, hay 24 provincias que forman la Red Federal, cuando empezamos hace 15 años, fue un gran esfuerzo, con todos los preconceitos y prejuicios que hay sobre los porteños, lo sabemos, y que ese modelo haya podido hoy expandirse principalmente en Brasil, con el cual tenemos un convenio y un trabajo muy fuerte del equipo del plan, del centro de planificación, que se haya expandido a Uruguay, a Paraguay, a Chile, a Ecuador, a Perú, a Costa Rica, a México, por mencionar algunos, y que en España digan que queremos ser el puente de esto con América Latina, y que pensemos en el África gracias a la mirada que tiene Brasil, y entonces Mozambique y otros países están llamándonos para formar parte del Fórum Internacional, creo que dejamos un equipo, dejamos una cultura, de una manera de trabajar, con seriedad, con austeridad, creo que vos misma eras una joven estudiante avanzada de arquitectura cuando te conocí, y hoy sos un arquitecta que sabe no solo de su profesión, sino sabe planificar, y ese es un mérito colectivo de todos los que trabajan, y no hay muchos lugares que conozca que en los poderes del Estado, durante 15 o 20 años trabajen de una manera continua, con una metodología que se va puliendo, que se va mejorando, y que en definitiva es un acto celebratorio, no hay tantas cosas para celebrar en la Argentina, y esta es una.

EL ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA COMO ELEMENTO CLAVE PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES

La política de justicia abierta promueve la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas. Avanzar en su desarrollo e implementación permite diseñar una justicia más accesible y cercana a las personas.

Todas las personas -sin importar su nacionalidad, edad, género, religión, raza o ideología- tienen derecho a acceder a información pública. Esto es, a cualquier información que produzca, tenga o guarde el Estado u otra institución si hubiera sido producida con fondos públicos.

La forma republicana -en tanto tiene como principio la publicidad de los actos de gobierno- y el régimen democrático y representativo -a partir de la obligación de los funcionarios y representantes de dar cuenta de sus decisiones- le dan fundamento a la existencia del derecho de acceso a la información pública y, por ser un derecho humano, tiene reconocimiento internacional.

También resulta condición para el ejercicio del derecho a la libre expresión. Sin datos o fuentes de conocimiento las personas se encuentran limitadas a la hora de ejercer este derecho. La falta de información impacta en la capacidad de tomar decisiones de manera responsable e informada, tanto en relación con la vida privada como para nuestra participación en la vida comunitaria.

Pero la información pública no sólo es necesaria para contar con instituciones transparentes o para poder expresarnos libremente de manera formada. La información que tienen los organismos públicos es útil también para el ejercicio de otros derechos fundamentales como la salud, la educación o el acceso a la Justicia.

En este sentido, la información resulta relevante para los grupos más vulnerables, por ejemplo, para conocer cómo acceder a los servicios que brindan diferentes organismos del sistema judicial, como son los centros específicos de menores o mujeres, las defensorías o las fiscalías para realizar denuncias.

También el acceso a la información pública permite conocer el alcance y la interpretación que los jueces hacen en sus sentencias cuando resuelven disputas en las que están en juego derechos constitucionales, el actuar de los magistrados, y sirve para, además,

ejercer el control de los fondos públicos en los ámbitos judiciales.

En nuestro país y a partir de la reforma de la Constitución en 1994, el artículo 75 inciso 22 incorporó los pactos y tratados internacionales de derechos humanos, por lo que el derecho de acceso a la información pasó a tener rango constitucional.

A pesar de ello, este reconocimiento no alcanza para garantizar su ejercicio efectivo. Se necesitan reglas-normas- que lo regulen: que establezcan cómo, dónde, cuándo, qué tipo de información pedir, cuál está exceptuada y cómo reclamar si no es entregada.

A nivel nacional, desde 2017 está vigente la Ley N 27.275 de Acceso a la Información Pública que reglamenta el derecho en los tres poderes del Estado y en los organismos con reconocimiento constitucional.

Sin embargo, el sistema federal de gobierno elegido por nuestro país le otorga a cada jurisdicción la autonomía para elaborar y sancionar sus propias normas. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires fue una de las primeras jurisdicciones en reconocer el derecho de acceso a la información pública. En 1998 se sancionó la Ley 104 que, para los avances normativos de aquella época, fue una ley modelo, tanto en nuestro país como a nivel regional.

En 2017 se llevó a cabo un proceso participativo con diferentes actores sociales para la elaboración de un texto actualizado de la norma. Ello culminó en la sanción de la Ley 5784 que modificó aquella Ley 104. De esta manera, la nueva normativa incorporó estándares internacionales como la transparencia activa, los datos abiertos y nuevos mecanismos de reclamo.

El Consejo de la Magistratura de CABA, entonces, es uno de los sujetos obligados del régimen de acceso a la información pública de la Ciudad y, como tal, tiene responsabilidades. Y como la normativa vigente determina la obligación de contar con una autoridad de aplicación en cada uno de los sujetos obligados, la Secretaría de Planificación perteneciente al Centro de Planificación Estratégica cumple con esta función. ¿Por qué la Secretaría de Planificación como autoridad de aplicación? Porque dicha oficina

viene trabajando en la apertura de datos e información desde hace tiempo, incluso desde antes de que se modificara la ley vigente local en materia de acceso a la información. Ya en 2013 el Consejo de la Magistratura de la Ciudad, mediante Resolución CM N° 219/13 aprobó el Plan de Gobierno Abierto del Poder Judicial estableciendo los mecanismos necesarios para garantizar la mayor transparencia de gestión y permitir el acceso a la información fortaleciendo los canales de participación ciudadana. Así, se diseñaron los lineamientos para poder implementar una política pública de justicia abierta, identificando las necesidades, los públicos a los que se quería dirigir y las alianzas a establecer. Además, se creó JusbairesAbierto un portal que reúne la información del Consejo de la Magistratura en un formato amigable y un lenguaje claro para poder acercar la justicia a la ciudadanía.

Como parte de esta política de justicia abierta se adecuaron los procedimientos de pedidos de información, permitiendo las solicitudes vía correo electrónico y se robusteció la sección de transparencia activa y datos abiertos. Se capacitó a responsables de acceso a la información en las áreas del Consejo de la Magistratura y se reformularon los circuitos administrativos para las solicitudes para hacerlos más eficientes y trazables. También, se trabajó con las autoridades de aplicación de la ley de acceso a la información de los otros organismos del Poder Judicial de la Ciudad a la vez que se establecieron vínculos de trabajo con los otros poderes del estado porteño.

En 2024 se creó el Órgano Garante del Derecho de Acceso a la Información (OGDAI JUSBAIRES), una instancia para que las personas puedan presentar reclamos por incumplimiento a las disposiciones legales de manera más sencilla y sin tener que recurrir a la Justicia. La creación de este órgano significa un avance para el ejercicio efectivo del derecho de acceso a la información pública.

La política de justicia abierta promueve la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas. Avanzar en su desarrollo e implementación permite diseñar una justicia más accesible y cercana a las personas.



TRES PREGUNTAS

Desde su rol como Secretaria de Planificación, ¿cómo se trabaja para que la información del Poder Judicial esté disponible, sea clara y útil para la ciudadanía?

La Secretaría de Planificación es la autoridad de aplicación de la Ley 104, que es la Ley de Acceso a la Información Pública de la Ciudad de Buenos Aires. Entonces, desde la Secretaría lo que hacemos es disponibilizar toda la información que tiene el Consejo de la Magistratura en un formato más amigable, con lenguaje claro, en donde la ciudadanía pueda comprender y no tenga que estar buceando entre términos técnicos, jurídicos, toda la información que hace el Poder Judicial.

Al mismo tiempo, como te decía, es la autoridad de aplicación que es quien vela por qué las solicitudes de información pública, es decir, todas las preguntas que los ciudadanos y las ciudadanas le quieren hacer al Estado, en este caso al Poder Judicial, específicamente al Consejo de la Magistratura de la Ciudad, la puedan hacer, tenga un trámite específico y tenga una respuesta adecuada, oportuna, veraz, acorde a lo que se preguntó desde ya. Entonces, nosotros nos encargamos de que existan los canales habilitados para que la ciudadanía pueda hacer esta pregunta y después hacemos todo el trámite administrativo para que las áreas del Consejo de la Magistratura que tienen la información puedan responder a la ciudadanía. Entonces, eso simplemente cumplimos con la Ley 104 de la Ciudad, como parte del Estado de

la Ciudad de Buenos Aires, que la tienen que cumplir los tres poderes del Estado.

Nosotros, como parte de estos poderes, hacemos este trabajo de velar por qué se cumpla con esta ley y por garantizar el derecho humano a la información, que es el derecho que tienen todas las personas de recibir, buscar, investigar, difundir ideas y opiniones por cualquier medio.

¿Y qué significa justicia abierta en el contexto del Poder Judicial de la Ciudad y cómo se traduce en acciones concretas desde Juzgadores Abiertos para mejorar la transparencia y la relación con la ciudadanía?

El paradigma de justicia abierta es utilizar los pilares del gobierno abierto, que es un paradigma que se inició hace 12 años ya, en donde dice que los estados tienen que abrirse a la ciudadanía, esto es, verificando acciones de transparencia, de acceso a la información pública, de datos abiertos, de participación ciudadana, de colaboración, para que dejemos quietos estamos en lugares del ámbito público de estar como de espaldas a la ciudadanía. Entonces la idea es que la administración, por eso se llama gobierno abierto, la administración pueda darle la cara a la ciudadanía, responder, transparentar y generar acciones que puedan hacer este ida y vuelta con la ciudadanía, que sea una cuestión que refleje tanto las necesidades de la ciudadanía como las necesidades del Estado en comunicar lo que hace y rendir cuentas, sobre todo rendir cuentas.

Estos pilares que como te digo se iniciaron en las administraciones ejecutivas, fue algo que se inició en los poderes ejecutivos en el mundo, la justicia empezó a adaptarlos o a tomarlos para poder brindar y poder hacer esto mismo, de transparentar, rendir cuentas y colaborar y hacer participación ciudadana desde los ámbitos judiciales. Entonces es como que nos apropiamos de estos pilares y los transformamos en acciones que llevamos adelante desde, en este caso, el Consejo de la Magistratura. Entonces, por ejemplo, tener mecanismos de acceso a la información pública, como te contaba antes, en donde la ciudadanía pueda hacer preguntas y se le pueda responder aquello que quiere saber, toda información que es creada por el Estado con fondos públicos es pública, entonces poder tener ese trámite o esos mecanismos para que la ciudadanía pregunte es parte de la justicia abierta.

Tener mecanismos de participación ciudadana, de acceso a la justicia, espacios en donde la ciudadanía pueda brindar su opinión sobre determinadas cuestiones, es parte de la justicia abierta. Disponibilizar la información de manera activa, por ejemplo, en el portal, como nombraste vos, Justicia Abierta, nosotros disponibilizamos la información de manera clara y accesible para que cualquier persona pueda entender, por ejemplo, qué hace la justicia. Entonces, está desde el presupuesto hasta todos los programas que se hacen desde el Consejo de la Magistratura.

Y no tenga que tener como una expertise en particular o una información o una formación particular para poder entender lo que se hace, sino algo muy claro, sencillo, en general usamos infografías, entonces, por ejemplo, el presupuesto del Consejo, en vez de verlo en planillas de Excel, como se puede ver la ejecución presupuestaria, pero en vez de verlo en planillas de Excel, vos lo ves en una infografía en donde podés ver cuánto se gasta en qué materia, por ejemplo. Entonces, eso es mucho más accesible. También, otro de los pilares de la justicia abierta son los datos abiertos.

Esto quiere decir que los datos que tiene el Consejo de la Magistratura pueden ser reutilizados por cualquier persona. Entonces, por ejemplo, esto que yo te decía, lo mismo, el presupuesto está en una infografía, está en un Excel, en una planilla en donde vos podés verlo, pero también te lo podés bajar. Al bajarlo podés compararlo, por ejemplo, con los datos abiertos de la legislatura porteña.

Entonces, vos podés comparar si hay los mismos ítems, si está la misma cantidad de dinero disponible o destinado a determinado programa o proyecto. Entonces, ese trabajo también tiene que ver con la justicia abierta. Muy bien.

¿Cómo se vinculan la planificación estratégica y la transparencia de datos en la construcción de una justicia más abierta y conectada con las necesidades de la ciudadanía?

Yo creo que es clave que dentro de la planificación estratégica se tengan en cuenta los pilares de la justicia abierta. Es decir, la transparencia, la rendición de cuentas, la colaboración y la participación ciudadana. Porque si tenemos esto en mente a la hora de planificar cualquier área, llegamos a tener estos pilares en mente, me parece que vamos a poder brindar un mejor servicio de justicia.

Y la idea detrás de la justicia abierta es justamente eso, que exista, que se pueda generar, que se puedan realizar reformas para acercar la justicia a la ciudadanía. La idea es eso, es pensar en una justicia centrada en las personas. Eso sería lo que me parece importante dentro de lo que es la planificación estratégica con una perspectiva de justicia abierta, si se quiere.

PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA. POLÍTICAS PÚBLICAS PERMANENTES

La Planificación Estratégica permite al Poder Judicial anticipar los escenarios futuros y así poder adecuar sus decisiones, en un marco de reflexión y crítica para cumplir con los objetivos propuestos al momento de realizar la elevación presupuestaria.

El Centro de Planificación Estratégica del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es el encargado de planificar y proyectar los escenarios futuros del Poder Judicial de la Ciudad y proponer acciones concretas que impacten en el futuro para alcanzar los objetivos con una visión centrada en las personas.

Para poder desarrollar estas acciones es necesaria la planificación administrativa, que abarca tanto el presupuesto público, como los recursos materiales y los factores humanos que posibilitan el desarrollo de las tareas y el alcance de los objetivos planificados.

La administración pública en general y el poder judicial en particular se rigen por las leyes de administración pública y presupuesto. Cada año en los meses de mayo o junio se hace necesario imaginar, pensar, crear y planificar las actividades que van a desarrollarse entre enero y diciembre del año siguiente. Estas acciones pueden ser nuevas e iniciar en el próximo año o dar continuidad a las políticas públicas que ya se vienen desarrollando en el Poder Judicial.

El Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es el encargado de solicitar el presupuesto a la Legislatura, que aprueba la ley de presupuesto de la Ciudad y refleja las políticas públicas que se desarrollarán durante el próximo ejercicio presupuestario.

Cada una de las áreas que integran el Centro de Planificación Estratégica del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, planifica las actividades a desarrollar en el año próximo y establece las políticas a las que dará continuidad y aquellas que comenzará a desarrollar. Esta planificación permite establecer los recursos económicos necesarios para elaborar el presupuesto del Centro de Planificación Estratégica.

Muchas de las políticas ejecutadas son de carácter permanente y requieren de continuidad presupuestaria para alcanzar los objetivos planificados y que tengan un impacto real en la sociedad. Otras,

requieren de aprobación específica porque son nuevas políticas públicas que de ser aprobadas por el Plenario de Consejeros se podrán transformar en políticas públicas permanentes.

La Dirección de Administración integra todas las solicitudes de las áreas para conformar un presupuesto único y global del Centro de Planificación Estratégica, que resulte coherente y coordinado tanto en los incisos presupuestarios como en las necesidades presentes y futuras.

La Presidencia del Centro de Planificación eleva la solicitud presupuestaria que se integrará con todas las solicitudes de las demás Secretarías del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, conformando así el presupuesto del Poder Judicial. Este proceso finaliza cuando la Legislatura aprueba el presupuesto para el año siguiente y dando así inicio a su ejecución.

En tiempos de dificultades económicas, la planificación presupuestaria es una verdadera alquimia, hoy tenemos que imaginar los gastos económicos que serán ejecutados en el plazo de 6 meses, como mínimo y 18 meses, como máximo. Esta debilidad complejiza la planificación y su efectiva ejecución a lo largo del próximo año. Por esta razón, algunas de las políticas públicas proyectadas no llegan a desarrollarse correctamente o bien se ven afectadas por la ejecución presupuestaria, no alcanzando el impacto previsto en la sociedad.

Esta realidad, obliga a volver a planificar las acciones previstas de manera permanente y hacer una evaluación precisa de la necesidad y el impacto de las políticas públicas planificadas con la realidad presupuestaria al momento de su ejecución.

Si el proceso no se hubiese planificado, sería más difícil de adecuar su ejecución a los cambios presupuestarios; la improvisación sería la regla y la arbitrariedad la decisión.

La Planificación Estratégica permite al Poder Judicial anticipar los escenarios futuros y así poder adecuar sus decisiones, en un marco de reflexión y crítica para cumplir con los objetivos propuestos al momento de realizar la elevación presupuestaria.

Sin una planificación adecuada, la toma de decisiones es más impulsiva que racional, más arbitraria que consensuada y por lo tanto más costosa y menos eficiente. La planificación estratégica es un proceso circular que permite reevaluar y adecuar las metas y objetivos a las restricciones o modificaciones presupuestarias y así cumplir con el propósito del Poder Judicial.



TRES PREGUNTAS

¿Qué funciones desarrolla la dirección de administración a su cargo?

El Centro de Planificación Estratégica del Consejo de la Magistratura tiene una dirección técnica administrativa que intenta dar soporte a todas las áreas vinculadas con el centro en lo referente al presupuesto público, las cajas chicas, el sistema de licencias, las evaluaciones de desempeño, el armado de la memoria anual y la planificación a futuro de las actividades que se prevén para el año en curso.

¿Y es posible planificar las acciones administrativas?

Sí, porque en la administración pública todo se hace en forma planificada. El presupuesto de la administración pública rige del primero de enero al 31 de diciembre de cada año y el mismo es aprobado el año anterior por la legislatura de la Ciudad de Buenos Aires.

Pero previo a eso hay que hacer una propuesta de cada área que integre en este caso el consejo y en nuestro caso particular el centro de planificación de cuáles son esas tareas y actividades y jornadas e ideas que tiene para realizar el año siguiente. Entonces estamos en el año 2025 y ahora estamos pensando cuáles van a ser todas las actividades que vamos a desarrollar del primero de enero al 31 de diciembre del 2026. Todo eso, cada área eleva su propuesta, se analiza presupuestariamente cuáles son los costos que va a tener la realización de estos distintos tipos de actividades.

Todo eso se presupuesta, se eleva y sigue todo el proceso de aprobación, tanto en el Consejo de la Magistratura como después en la legislatura de la Ciudad de Buenos Aires. Una vez que eso regresa aprobado, se inician los procesos de compra y contrataciones que requiera cada una de las actividades que se hayan planificado. Sin planificación no se podría gestionar porque si bien puede haber imprevistos, que para eso existe un sistema de caja chica, la mayoría de las actividades se tienen que prever con más de un año de anticipación para poder desarrollarlas.

¿Cómo impactan las tareas de administración la incursión de las nuevas tecnologías?

Las nuevas tecnologías impactan en todas las actividades del trabajo, no solo en la administración. Hace un tiempo atrás, no hace mucho, todas las tareas administrativas se hacían con alguna incorporación de tecnología, pero era menor.

Recuerdo, hacíamos las notas en una máquina de escribir. Entonces había que hacer una nota, ponerle un carbónico, si salía mal, tirar la hoja, volverla a escribir. Y eso demandaba una cantidad de tiempo determinado.

Otro ejemplo, son los expedientes, antes se hacían en formato papel, y entonces si tenías que trasladar un expediente de una dependencia a la otra para cualquier actividad, tenías que a veces venir con un carro, con 8, 9, 10 cuerpos de un expediente para leerlo. Toda la tecnología ha facilitado y ha achicado los tiempos de procesamiento del trabajo.

Ahora hay tareas repetitivas, como los formularios o notas que uno copia el formulario anterior, cambia la fecha, el destinatario, y en un instante la nota está hecha, mientras que antes requería mayor cantidad de tiempo. Y en los expedientes lo mismo.

Ahora en vez de trasladar un expediente, te llega una notificación al mail diciendo que te ingresó un expediente para poder verlo y poder darle el dictamen. La tecnología ha cambiado la forma de trabajar, tanto con el trabajo remoto, o la posibilidad de hacer reuniones con un montón de gente diversa en distintos lugares en un determinado momento, y con eso ganar tiempo. Lo que permitió es que haya más disponibilidad para hacer mayor cantidad de tareas y de supervisión.

Esto yo creo que va a seguir creciendo en todas las áreas del trabajo que uno realiza, no solamente en la parte administrativa. Los seres humanos cada vez vamos a tener más libertad para poder pensar y supervisar esas tareas que hace la tecnología y desarrollar trabajos más complejos, que capaz que la tecnología tarda un tiempo en realizar. ¿Por qué? Desarrollar tecnología es un costo de dinero y a veces es más económico seguir haciéndolo por un humano que desarrollar la tecnología y gastar ese dinero.

Pero a la larga, lo que uno ve es que la tecnología es un soporte importante para el trabajo y te da más tiempo para hacer otras cosas, para pensar, desarrollar, poder planificar, poder analizar nuevas tareas, hacer nuevas actividades, porque tenés más tiempo ocioso.

ACCESO A JUSTICIA COMO DERECHO TRANSFORMADOR: LA EXPERIENCIA DE LA DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA, ACCESO A JUSTICIA Y DERECHOS UNIVERSALES

Acceder a justicia es poder comprender, reclamar y transformar. Para lograrlo, no alcanza con esperar que las personas lleguen a los tribunales, es necesario que la justicia salga a su encuentro, con políticas activas que reconozcan las trayectorias, respeten la diversidad y apuesten a la transformación colectiva.

Hablar de acceso a justicia implica más que garantizar la posibilidad formal de acudir a un tribunal. Significa remover barreras estructurales, institucionales y simbólicas que impiden a muchas personas —particularmente aquellas en situación de vulnerabilidad— ejercer sus derechos. En ese sentido, la Dirección de Participación Ciudadana, Acceso a Justicia y Derechos Universales (PAJDU), dependiente de la Secretaría de Planificación del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires viene desarrollando, desde el 2014, políticas públicas judiciales pioneras en la región que impulsan acciones para fortalecer la presencia de la justicia en los barrios más vulnerables, que permitan ampliar los canales de comunicación y participación ciudadana para crear puentes entre la justicia y la gente.

Inspirada en las Reglas de Brasilia, adoptadas en la Cumbre Judicial Iberoamericana, la Dirección PAJDU trabaja con base en el principio de igualdad real ante la ley. Estas reglas promueven que los poderes judiciales actúen proactivamente para garantizar el acceso efectivo a justicia de personas o grupos en condición de vulnerabilidad, ya sea por razones económicas, de género, edad, discapacidad, migración, entre otras. PAJDU asume este compromiso con un enfoque de interseccionalidad, desnaturalizando situaciones, detectando vulneraciones, acercando recursos de garantía de derechos y analizando de

qué forma se puede modificar la cultura jurídica al interior del Poder Judicial de la CABA. Trabajar en el acceso a justicia implica disminuir barreras en todos los sentidos y ámbitos posibles.

Este posicionamiento implica considerar el amplio conjunto de principios, reglas y estándares que integran los derechos humanos fundamentales, que deben aplicarse para establecer pautas y criterios para el diseño e implementación de políticas públicas. Estas pautas, se traducen en estándares jurídicos, como por ejemplo las obligaciones de: garantizar el contenido mínimo de los derechos, promover la participación ciudadana, el principio de igualdad y no discriminación, universalidad, acceso a la justicia, acceso a la información pública y otros.

Desde una perspectiva histórica, la noción de acceso a justicia comenzó a ampliarse a partir de los años 70 con la obra de Cappelletti y Garth (1978), quienes señalaron que el derecho a reclamar justicia debía acompañarse de mecanismos eficaces que hicieran posible ese reclamo. En la actualidad, se propone hablar de “acceso a justicia”, sin artículo, para señalar un enfoque más integral que abarca desde la concientización sobre los derechos hasta el acceso efectivo a los mismos, por vías judiciales o no judiciales, reforzando la dimensión de educación en derechos y su potencial transformador, superando el acceso a tribunales o a la causa judicial.

La Mesa Interprovincial por el Acceso a Justicia —de la que forma parte la Dirección PAJDU así como referentes de poderes judiciales de Mendoza, Tucumán, Córdoba y Chaco— en su documento “Directrices para la construcción de indicadores de acceso a justicia con enfoque de derechos humanos en los ámbitos de administración de justicia” (2021) ha identificado múltiples tipos de barreras que dificultan el proceso de acceso a justicia. Entre ellas se destacan las barreras estructurales (como la pobreza o la falta de documentación), institucionales (como la falta de dispositivos de orientación o la excesiva burocracia), simbólicas (como el desconocimiento, el miedo o la desconfianza hacia el sistema judicial) y procedimentales (como los tiempos prolongados o la falta de intérpretes o apoyos). Superar estas barreras implica diseñar estrategias activas que reconozcan trayectorias de vida, respeten los saberes comunitarios y construyan confianza en las instituciones, a la vez que se modifiquen prácticas comunitarias y organizacionales en los efectores de políticas públicas.

En este marco, la Dirección PAJDU impulsa tres grandes programas:

El Programa de Acceso Comunitario a Justicia (PAC-Ju), es un dispositivo ambulatorio y sistemático que, a través de un enfoque interseccional, organiza e implementa ciclos de charlas sobre derechos humanos en barrios en condiciones de vulnerabilidad de

la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Las mismas se encuentran a cargo del equipo interdisciplinario del Programa, quienes junto a voluntarios y voluntarias del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que donan media jornada laboral, se acercan a la comunidad para conversar acerca de temas vinculados con derechos de la ciudadanía, género, derechos de niños, niñas y adolescentes, personas con discapacidad, derechos de consumidores y de usuarios de redes e internet, entre otros. Se desarrollan más de 100 charlas por año, con la participación de cerca de 200 voluntarios y alcanzando más de 2000 participaciones de vecinos y vecinas en cerca de 25 barrios en condiciones de vulnerabilidad.

El Programa Protagonistas de Justicia (ProJus) acompaña a mujeres líderes comunitarias en barrios vulnerables a través de procesos de formación jurídica y habilidades socioemocionales que les permiten tener una escucha activa y realizar derivaciones guiadas y responsables. Desde su inicio, han pasado por el ciclo de capacitaciones en derechos cerca de 100 mujeres, referentes sociales convertidas en Protagonistas de Justicia. Este ciclo de formación, le da saberes y genera redes territoriales para mejorar el acceso a derechos en sus comunidades. Muchas de ellas hoy actúan como referentes que articulan con defensorías, fiscalías, oficinas descentralizadas de la justicia de la Ciudad.

El Programa de Educación en Derechos Humanos (PROEDHu), es un dispositivo psico, socio, jurídico educativo compuesto por talleres dirigidos a quienes deben cumplir reglas de conducta. Estos talleres, orientados a la atención y también a la prevención, no sólo abordan los derechos en conflicto, sino también las causas estructurales que los atraviesan, promoviendo la reflexión crítica, la gestión emocional y la construcción de ciudadanía. En sus 3 años de gestión han ingresado más de 2500 causas judiciales, y con los 50 talleres que se dictan cada año se han certificado a más de 1500 personas en cuestiones de causas vinculadas con contextos de violencia de género, convivencia democrática y lesiones en tránsito.

A estos programas se suma INNOVA, un área transversal dedicada al diseño de indicadores, evaluación de impacto y gestión basada en datos. Gracias a su trabajo, la Dirección cuenta hoy con tableros de monitoreo, encuestas periódicas y análisis territoriales que permiten ajustar las políticas públicas con criterios de eficacia, pertinencia y enfoque de derechos. Este enfoque, basado en los pilares de la justicia abierta de transparencia activa y apertura de datos, reconoce que el acceso igualitario a justicia debe medirse no sólo por resultados procesales, sino por la experiencia integral de los y las ciudadanos/as con el Sistema de Justicia.

Acceder a justicia es poder comprender, reclamar y transformar. Para lograrlo, no alcanza con esperar que las personas lleguen a los tribunales, es necesario que la justicia salga a su encuentro, con políticas activas que reconozcan las trayectorias, respeten la diversidad y apuesten a la transformación colectiva. El Poder Judicial, como integrante del Estado, en su función de garante tiene la responsabilidad de hacer posible el acceso a justicia de forma plena. En nuestra Ciudad se ha avanzado en la construcción de un cuerpo legal que aborda la descentralización, la difusión de la información y la educación en derechos a nivel de todas las comunas.

Colocar a las personas en el centro implica preguntarse ¿Cómo son las trayectorias institucionales de las personas? ¿Cómo son sus historias de vida? Trabajamos con situaciones complejas y multidimensionales, ¿por qué creer que la intervención no tiene que ser bajo un enfoque integral y a su vez situado en la historia de cada persona ? Por eso se propone avanzar de lo estandarizado a la singularidad, de lo individual a la construcción de redes, de los riesgos a la protección, del conflicto al acceso a justicia.



TRES PREGUNTAS

¿Cómo trabajan para acercar el servicio de justicia a la comunidad y qué herramientas desarrollan para facilitar ese vínculo?

Primero te voy a compartir una metáfora que es la que usamos desde la dirección, que es la construcción de un puente entre la justicia y la gente.

Este puente para nosotros tiene que ser un espacio de construcción colectiva con participación ciudadana que permita ser transitado en ambos sentidos. Es decir, que la justicia se pueda acercar a donde está la ciudadanía y que la ciudadanía también comience a ver que existe una posibilidad de transitar ese puente y estar más cerca de la justicia. Como herramientas, tenemos cuatro grandes programas y áreas de trabajo.

La primera es el programa de acceso comunitario a justicia que lleva 10 años desarrollándose en el Consejo de la Magistratura y que son charlas sobre derechos en los barrios en condiciones de vulnerabilidad. Es decir, que nos trasladamos ahí donde vive la gente, donde están los problemas, donde esa vulnerabilidad está situada. Y no solo se acerca el equipo del programa, sino que también invitamos a voluntarios y voluntarias del Poder Judicial que donan una mañana o una tarde de su trabajo para ir ahí al barrio.

Y eso genera, si vos me permitís, una gran transformación en el barrio porque muchas veces para la gente es la primera vez que la justicia está ahí, cerca, de una manera clara, de una manera sensible, de

una manera empática, con disponibilidad y tiempo para escuchar. Y entonces la sorpresa de que un juez, un fiscal, una secretaria, una asesora tutelar se tomen el tiempo de ir hasta el barrio a conversar con ellos y con ellas. Pero también hay algo de educación en derechos al interior del Poder Judicial y algo de la cultura jurídica también cambia cuando podemos, no solo trabajar con los expedientes, con las causas, con las leyes, sino trabajar ahí con la gente, el mano a mano de lo que le pasa a estas familias más allá de lo que está en el relato.

El segundo programa que surgió después de trabajar varios años con estos barrios fue el programa Protagonistas de Justicia. Ahí lo que nosotras nos dimos cuenta es que en este primer programa nosotras íbamos sistemáticamente al barrio y volvíamos y volvíamos y volvíamos en cada organización, generando nuevas charlas sobre diferentes temas, pero lo cierto es que el Poder Judicial se iba y se volvía a su lugar y quienes quedaban ahí eran las referentes sociales. Entonces creamos este segundo programa donde estas líderes territoriales que ya están legitimadas en su barrio, que ya tienen un recorrido, que ya tienen un montón de información, un montón de conocimiento y al que la ciudadanía y los vecinos y las vecinas van y les reclaman y les preguntan y los consultan, necesitaban algo más.

Y este programa las invita a ellas a venir a capacitarse al Poder Judicial, a darles una distinción y un reconocimiento como líderes territoriales y a ofrecerles herramientas jurídicas, teóricas, técnicas y

también el desarrollo de sus propias habilidades socioemocionales para que esta escucha en el barrio sea una escucha empática, para que existan también límites hasta donde ellas pueden intervenir y cuándo tienen que generar una derivación, cómo hacer el seguimiento de los casos y cómo recuperar mucho del saber popular que está ahí, que la comunidad ya lo tiene porque hay muchas vecinas que ya resolvieron situaciones y que quizás se trata de empoderarlas para que puedan ellas contarle a otras cómo pueden hacer. Entonces mientras el programa de acceso comunitario a justicia va al barrio con los voluntarios, el programa protagonista de justicia invita a las referentes a que vengan al Poder Judicial a capacitarse con especialistas como son el Centro de Justicia de la Mujer, el Observatorio de la Discapacidad, el Observatorio de Género, fiscales, asesores tutelares, jueces que vienen y dan estas capacitaciones específicas a estas referentes. La tercera herramienta que desarrollamos es el Programa de Educación en Derechos Humanos que es un programa que fue requerido y solicitado pospandemia en función de que cuando los jueces, los fiscales, los defensores tenían que administrar una regla de conducta para el cumplimiento de una *probation* en una suspensión de juicio a prueba o en una condena se necesitaban nuevos dispositivos.

Entonces se creó este programa como un espacio psicosocio-jurídico-educativo y para nosotros esa complejidad, esa interacción es la que le da sentido a que una persona que quizás cometió un error, que tiene una orden judicial y es el cumplimiento de esa regla de conducta, tenga una oportunidad de reflexión entendiendo que su comportamiento individual es producto de un contexto que ese comportamiento tiene un impacto en su comunidad, en la sociedad que tiene una cuestión jurídica, por eso está en un proceso judicial pero sobre todo que tiene una posibilidad de transformación y por eso la cuestión de la educación. Y finalmente la última herramienta que tenemos es desde el área de innovación e incidencia que es cómo podemos hacer que todo lo que venimos desarrollando crezca se replique en otras provincias, en otros países, con otros poderes judiciales con otras organizaciones gubernamentales o no gubernamentales y que nosotros y nosotras podamos aprender de lo que se está haciendo en otras latitudes. Entonces desde ese área generamos convenios de intercambio, generamos investigaciones, armamos congresos, conversatorios de discusión, ponemos a debate lo que estamos haciendo para ver cómo se puede mejorar y desde ese lugar aprender con otros y con otras.

Y en el marco del Plan de Justicia Abierta, ¿qué tipo de acciones llevan adelante para promover la participación ciudadana y la educación en derechos y cómo se vinculan con otras áreas del Consejo y del Poder Judicial?

Toda nuestra gestión está basada en datos y todas nuestras intervenciones tienen bases de datos que respaldan sistemas de medición, de monitoreo constante y de evaluación de resultados y esas bases, anonimizadas, aparecen como bases de datos abiertos en la página de Jusbaire Abierto. Entonces, para nosotras la cuestión de la medición, de respaldar nuestras intervenciones, la transparencia activa de dar cuenta de qué es lo que hacemos con el presupuesto público que se nos da para gestionar y dar cuenta de nuestras acciones y que esas bases puedan estar abiertas a otras personas para que también puedan procesarlas y analizarlas. Bueno, es parte de formar de este equipo de Justicia Abierta, Y en ese sentido, bueno, articulamos con muchísimas áreas del Poder Judicial desde el voluntariado, porque invitamos a todas las áreas, ya sea del Consejo de la Magistratura, de los Tribunales, del Superior Tribunal de Justicia, de los Ministerios Públicos, pero también con las áreas más especializadas en temáticas, como te mencionaba anteriormente, y con las áreas de apoyo, porque mucho de esto es posible desarrollarlo porque nos capacitamos con las áreas de innovación, porque nos capacitamos con las áreas de informática, porque pedimos apoyo a las áreas que tienen quizás conocimiento avanzado en otras temáticas.

Yo soy una convencida de que el acceso a justicia no se puede generar en forma individual. Es colaborativo, es cooperativo, es con otros, es con otras, así que, por suerte, el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires tiene muchas áreas de trabajo disponibles, muy profesionalizadas y con una conciencia clara de que el acceso a justicia es un derecho humano fundamental y entonces podemos trabajar en conjunto.

¿Qué aprendizajes y desafíos se encuentran en el trabajo territorial cotidiano y cómo impactan estos procesos participativos en la mejora del acceso a justicia en la Ciudad de Buenos Aires?

Te diría que aprendizajes todo el tiempo, porque cuando estamos en contacto con otras personas necesitamos entender que todo el tiempo hay una posibilidad de hacerlo distinto, sobre todo que nosotros tenemos un lineamiento que es colocar en el centro de nuestras intervenciones a las personas.

Y eso requiere cuestionar nuestras formas y nuestras prácticas, reducir los prejuicios, y digo reducir porque todo el tiempo estamos dándonos cuenta que eliminamos uno y aparece otro, ¿no? Comprender que nuestro trabajo tiene mucho más que ver con derribar barreras, con disminuir obstáculos que con la intervención con la persona. La persona tiene un contexto que muchas veces es el que limita y el que vulnera sus derechos. Podemos trabajar con la persona para que tome conciencia de su situación, conciencia jurídica de su daño, desnaturalice la situación, conozca los recursos, evalúe cuál es la mejor alternativa para garantizar sus derechos, generar la derivación guiada, acompañar hasta la puerta del organismo que le va a dar la respuesta.

Y todo eso es realmente transformador. Pero de base tenemos que trabajar en que esas barreras no existan, en que esos obstáculos no estén, en que sea un sistema distinto el de justicia y sobre todo que esas vulnerabilidades que están hoy situadas y colocan a la persona en esa condición desaparezcan para que entonces no sea esa la condición que define.

HACIA UNA JUSTICIA CERCANA, TRANSPARENTE Y SOSTENIBLE

Si la Justicia logra integrar transparencia, innovación y responsabilidad social en su ADN institucional, podrá recuperar la confianza ciudadana y volver a ser el pilar que sostiene la democracia y el desarrollo sostenible.

La Justicia atraviesa en América Latina una de sus mayores crisis de legitimidad: la ciudadanía ya no confía en sus jueces ni en sus instituciones. Diversos estudios de opinión pública y percepción ciudadana, como el Latinobarómetro o el Barómetro de las Américas, posicionan al sistema judicial entre las instituciones con menor credibilidad, junto con los partidos políticos y los poderes legislativos.

La sociedad está relacionando a la Justicia con burocracia, ineficiencia, parcialidad, demoras, falta de transparencia y corrupción, y no son pocos los informes internacionales —como los del World Justice Project o Transparencia Internacional— que señalan los riesgos de esta situación para el Estado de derecho y el desarrollo económico regional.

Lamentablemente, nuestro país no es ajeno a esta tendencia. Según el Índice de Confianza en la Justicia (ICJ) elaborado semestralmente por Fores y la Universidad Torcuato Di Tella, el nivel de confianza en el sistema judicial argentino se mantiene en valores bajos. La mayoría de la población sigue considerando a la Justicia como ineficiente, influenciada políticamente y poco transparente. Encuestas de otras consultoras, como Isonomía o el Observatorio de Psicología Social Aplicada de la UBA, coinciden con este diagnóstico: cerca del 60 % de los argentinos describe al sistema judicial como “poco confiable”, y sólo el 14 % lo considera “bastante o muy confiable”.

El problema no es nuevo, pero su persistencia es preocupante. La percepción de que la balanza de la Justicia se inclina en favor de los sectores de poder y que existe un Poder Judicial “para pocos” erosiona la legitimidad institucional y debilita el tejido social. Esto plantea un desafío urgente para los jueces, funcionarios, parlamentarios y actores institucionales, que deben trabajar no sólo por una Justicia más eficiente, sino también por una Justicia más creíble y cercana a la sociedad.

Pero esta crisis no es sólo de reputación institucional: representa también un freno concreto para el desarrollo, como advierte la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16 de dicha Agenda, que promueve la paz, la justicia y la construcción de instituciones sólidas, señala la necesidad de sistemas judiciales accesibles, eficaces, independientes y transparentes. Cuando la ciudadanía desconfía de la Justicia, percibe parcialidad o teme la impunidad, se debilita el tejido social y se afecta también la convivencia democrática.

No se trata solamente de resolver expedientes con mayor rapidez o de modernizar sistemas; se trata de construir legitimidad social y confianza pública. Para avanzar en el cumplimiento del ODS 16, es indispensable fortalecer la independencia judicial, garantizar la transparencia en la administración de justicia y promover un acceso igualitario para todos los sectores de la sociedad, especialmente para los más vulnerables. Sin este paso, no es posible avanzar hacia un desarrollo sostenible.

Frente a este panorama de desconfianza y escepticismo hacia el Poder Judicial, resulta fundamental explorar nuevas estrategias que permitan reconstruir el vínculo con la sociedad. Es aquí donde la promoción de una gestión socialmente responsable y sustentable cobra un protagonismo ineludible: no solo como herramienta de modernización institucional, sino como un camino concreto para restablecer la legitimidad y la cercanía con la ciudadanía.

La implementación de programas de responsabilidad social en la Justicia se presenta entonces como una herramienta transformadora, capaz de abordar las demandas de eficiencia, transparencia y equidad, y de avanzar, junto a otras iniciativas, hacia una Justicia más transparente, eficiente y de cara a la sociedad.

Particularmente, en el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires, el Consejo de la Magistratura implementa desde el año 2013 un Programa de Responsabilidad Social sobre la base de diversos antecedentes que lo pusieron a la vanguardia en numerosos proyectos relacionados a la gestión del servicio de justicia y la planificación estratégica en el sector público.

De esta forma, se propuso encarar en forma sustentable un programa de Responsabilidad Social que le permitió iniciar el desafío de ser una institución judicial pionera en esta temática, no solo en Argentina, sino también en el mundo. Una iniciativa que no es ajena a la gestión de avanzada que tuvo el Poder Judicial desde su creación en distintos ámbitos en materia de formación, planificación, inclusión, género, discapacidad, acceso a la Justicia y Gobierno Abierto, por enumerar solo algunas.

El Programa de Responsabilidad Social, dependiente de la Unidad de Implementación de Programas Especiales de la Secretaría de Planificación del Consejo, se desarrolla transversalmente desde tres ejes: La responsabilidad social en el ejercicio de la Justicia; la administración socialmente responsable del Poder Judicial y el Voluntariado.

Es, además, una iniciativa que se ha continuado y profundizado como política judicial bajo diferentes gestiones en estos doce años.

Reflejo de ello fue la aprobación por consenso, hace exactamente una década, de la adhesión del Consejo de la Magistratura porteño a la Red Argentina del Pacto Global de Naciones Unidas, la principal iniciativa de responsabilidad social en el mundo, transformándose en la primera institución judicial de Argentina en adherir a esta Red de compromiso con los diez principios en materia de derechos humanos, ambiente, derechos laborales y anticorrupción, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas. En este marco, el Consejo ya ha cumplido con la entrega de cuatro reportes bianuales a Naciones Unidas, e incluso, obtuvimos, durante el período 2020-2022, el reconocimiento de los integrantes de la Red Argentina, para integrar la Mesa Directiva.

Si la Justicia logra integrar transparencia, innovación y responsabilidad social en su ADN institucional, podrá recuperar la confianza ciudadana y volver a ser el pilar que sostiene la democracia y el desarrollo sostenible.



TRES PREGUNTAS

Desde el 2003, el Programa de Responsabilidad Social y Voluntariado ha desarrollado múltiples iniciativas. ¿Podrías contarnos cómo se estructura el área y cuáles son los principales enfoques de trabajo que la definen hoy?

El programa nuestro, afortunadamente, ya tiene más de 10 años. Como bien decías, surgió en el marco del Centro de Planificación Estratégica. Y además, en términos de fundamentos del programa, tiene que ver con el plan que en su momento el Consejo de la Magistratura definió en el marco de su visión, su misión y sus políticas. Trayendo a la mirada de la gestión del Consejo de la Magistratura, la mirada de la triple dimensión.

También este formato de gestión organizacional de la responsabilidad social, que tiene que ver con atender las demandas de múltiples actores, como organismo público, como parte de un servicio de justicia. El Poder Judicial tiene que atender demandas de múltiples actores y tiene que establecer relaciones y lazos y gestionar también esas relaciones. Y esas relaciones, además, con todas las partes interesadas, gestionirlas desde la mirada del triple impacto.

Es decir, de las políticas públicas, lo social y lo ambiental. Y lo económico, cuando hablamos de temas empresariales. Así que, a partir del año 2012, comenzamos a pensar la idea de cómo sería implementar un programa de responsabilidad social en la justicia.

Estudiamos algunos casos del exterior. La verdad que no había mucho. Vimos algunas cosas aisladas en América Latina o en España.

Pero no había un programa metódico, orgánico y que tuviera esta ambición de traer la mirada de la responsabilidad social a un organismo público y a un Poder Judicial. Así que lo empezamos a trabajar y junto con, por supuesto, el patrocinio de un gran referente en la materia, como es el doctor Bernardo Kliksberg, como presidente del Centro de Responsabilidad Social de la Universidad de Buenos Aires, que nos orientó en los orígenes, definimos un programa en base a tres ejes. El primer eje es la justicia socialmente responsable.

El segundo eje es la gestión socialmente responsable de la justicia. Y el tercer eje es el voluntariado. ¿Qué diferencia hay? No es sutil la diferencia.

El primer eje, lo que queremos es traer hacia el Consejo de la Magistratura y hacia el Poder Judicial la mirada del triple impacto en lo que es, no en este caso la gestión, sino en lo que es el servicio de justicia. Por eso ahí trabajamos mucho con charlas, publicaciones, conferencias, jornadas. Ya tenemos dentro del eje de justicia socialmente responsable dos libros editados con Editorial Jusbaire, uno en 2017 y el último en 2024.

Y seguimos haciendo charlas con otros actores, vinculadas a temáticas sociales, derechos humanos, al

cuidado del ambiente. Eso es la línea de justicia socialmente responsable. En lo que es gestión socialmente responsable, en 2015 tuvimos un escaloncito más que crecimos, que fue la adhesión del Consejo de la Magistratura a la Red Argentina del Pacto Global de Naciones Unidas, la principal iniciativa en responsabilidad judicial del mundo, y aparte es el ámbito de Naciones Unidas que se ocupa de la implementación de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

Fuimos el primer poder judicial del mundo en adherir a esta agenda, así que de vuelta a otro desafío. Y eso tiene que ver también con cómo el Consejo de la Magistratura se gestiona con esta mirada, es decir, el uso de los recursos naturales, la política vinculada a la diversidad, la equidad, la inclusión en la planta del Consejo de la Magistratura, sus políticas vinculadas a la inclusión de personas con discapacidad, de personas de la comunidad LGBT, el clima laboral. Y por supuesto también el servicio de justicia, es decir, cómo el Consejo de la Magistratura, a través del programa de voluntariado, del programa de acceso a la justicia, de diversos programas y del servicio de justicia en sí, atraviesa también esta mirada de lo ambiental y lo social en su gestión.

Así que ese fue un poco este segundo eje. El tercer eje, el voluntariado, ya del mismo año 2013 comenzamos en acciones de voluntariado, en primer lugar en alianzas, en este caso entre el Consejo de la Magistratura como organismo público y organizaciones de la sociedad civil, como Fundación Garrahan, que fue nuestro primer aliado, Fundación *Tzedaká*, Fundación *Vida Solidaria*, Fundación *Lado H*, es decir, diferentes organizaciones que fueron dando respuesta también a las demandas de trabajadores del Poder Judicial de querer aportar en acciones de voluntariado de diferentes temáticas, en algunos casos vinculadas a la salud, vinculadas a las personas en situación de calle, vinculadas a temas más vinculados al reciclado, o en el caso del Garrahan, donde tenemos, por supuesto, apoyo a lo que es la Casa Garrahan y a lo que es el programa de reciclado. Y derivado del programa de voluntariado, también en el año 2019, creamos el programa “12 meses y 12 causas”, como un programa transversal de todo el Consejo, para que cada mes del año tenga también una causa puntual vinculada al calendario de la ONU, o sea, en este mes, el mes de mayo fue el mes del trabajo, el mes de abril fue el mes de la salud, y así el mes de junio creo que es el ambiente.

Así cada mes, esto se planifica anualmente, cada año a principio de año se aprueba cuáles son las 12 causas y en cada causa involucra acciones que el Consejo hace de diferentes áreas. Nosotros ahí nos encargamos de la coordinación, de la comunicación, más que nada, pero la idea es viabilizar acciones que hacen diferentes áreas en el marco de esa causa, potenciar lo que hace el Consejo durante ese mes, dándole

más difusión y también rendir cuentas luego con otras áreas del Consejo que nos apoyan, como es el área que está a cargo de Miguel Gliksberg, que lleva muy eficientemente todo lo que es el informe de gestión del programa al plenario, llamamos antes de programa transversal. Y en algún momento dentro de este programa de responsabilidad social también tuvimos lo de beca *Fullbright*, que por supuesto tiene que ver con el fortalecimiento del capital humano del Consejo, ahora ha pasado al área de internacionales, pero también durante más de 10 años nos tocó gestionar el programa de beca *Fullbright* para llevar trabajadores, magistrados y funcionarios a formarse y especializarse tanto en maestría o en investigación en universidades norteamericanas.

¿Qué tipo de proyectos se impulsan desde los ejes de justicia socialmente responsable, administración responsable y prácticas de voluntariado? ¿Y qué transformaciones han impulsado en el funcionamiento del Poder Judicial?

Bueno, ahí en lo que es justicia socialmente responsable mencioné un poquito lo que hicimos en el pasado, es decir, en estas conferencias hubo un ciclo muy lindo de cuatro conferencias de Bernardo en el año 2016, después continuó con otras dos conferencias en 2019, el Doctor Kliksberg, esto dio lugar a dos libros, después incluso de uno de los libros hicimos otro ciclo con el Centro de Formación Judicial de manera virtual, esto fue pospandemia, y ahora estamos con un ciclo de charlas que hacemos junto a la Dirección de Economía Circular y Desarrollo Sostenible del Gobierno de la Ciudad, donde hemos trabajado durante 2023, por ejemplo, lo que es residuos orgánicos, compostaje, separación de residuos, y este año estamos continuando con lo que es plásticos, vamos a hacer en el mes de junio una actividad concreta también, una charla vinculada a cambio climático en el marco del mes del ambiente, seguimos en ese eje con varias actividades de capacitación, si se puede también, la idea es poder sacar otra publicación más, pero eso todavía para más adelante, pero sí las actividades de capacitación.

Con respecto a voluntariado, siempre estamos dando continuidad a acciones que ya venimos desarrollando hace muchos años y pensando cosas nuevas, por ejemplo, una de las cosas que nos está también obsesionando es poder multiplicar esfuerzos a partir de la sinergia entre diferentes organizaciones con las cuales ya interactuamos, entonces para este año estamos organizando una actividad que junta a Fundación *Tzedaká* por un lado, *Lado H* por el otro, vamos a hacer en el mes de julio una jornada de tejedoras que la organiza la Fundación *Tzedaká*, pero con la particularidad de que todo lo que se teja en esa jornada va a ser a beneficio de la campaña *Un Pelito Más Fácil* de la Fundación *Lado H* y el otro no importa, que van a ser donados a personas en

tratamiento oncológico, tanto sea lo que sea gorritos, como mantas por ejemplo también, cuando los pacientes están haciéndose quimioterapia y tienen que abrigarse, o trazadas, o lo que fuera, así que de vuelta, Consejo de la Magistratura articulando para tareas que ya hacen ONGs, en este sentido potenciarla, una jornada donde involucramos un programa que ya existe en *Tzedaká*, que es el de las tejedoras solidarias, y una acción concreta que un beneficio es que va a recibir los pacientes que son beneficiados por parte de la Fundación *Lado H* y con su campaña *Un Pelito Más Fácil*. Además de continuar con acciones con las diferentes organizaciones, también esta idea de articular y poder involucrar a otras organizaciones juntas.

Y hay algunos proyectos más que estamos trabajando también con el área, con la Presidencia de la Comisión de Fortalecimiento, en el sentido del uso responsable de los recursos naturales, también la asesoría a organizaciones para poder incorporarse en los programas de *probation*, así que puedan recibir también beneficios de las instancias de suspensión de juicio a prueba, y bueno, cómo capacitar a las ONGs para que se postulen, o las que ya están inscritas, cómo pueden seguir recibiendo beneficios de estos programas. Eso es lo que es voluntariado.

Y con lo que se refiere a gestión socialmente responsable, estamos trabajando ya, porque nos corresponde de acuerdo al cronograma, en el cuarto reporte, si no me equivoco, al Pacto Global de Naciones Unidas, nuestra cuarta comunicación de involucramiento, por el periodo 2022-2023, que es lo que nos toca ahora, así que también recabando toda la información de las diferentes áreas del Consejo de la Magistratura, y reprocesándola con el formato que nos corresponde de acuerdo a este tipo de reportes, así que estamos trabajando también con eso.

¿Qué lugar ocupa el Programa de Responsabilidad Social dentro de las políticas institucionales del Centro de Planificación Estratégica, y cómo contribuye a consolidar una justicia más cercana a la ciudadanía?

Claramente, este programa, junto a otros programas, Acceso a la Justicia, y otras iniciativas del Consejo, como Consejo Abierto, Jusbaires Abierto, digamos, todo lo que es el programa de gobierno abierto del Consejo, diferentes iniciativas que el Centro viene llevando adelante, bajo la gestión de nuestra Secretaria Inés Selwood, y otras áreas del Consejo, tienen que ver con Acceso a la Justicia. En el caso

de Responsabilidad Social, también trayendo, por ejemplo, voluntarios que no son del Poder Judicial, es decir, nuestras acciones voluntarias involucran a trabajadores del Poder Judicial, pero también a gente de afuera, y eso también es una manera de acercar la comunidad, traerla al Poder Judicial, y que también la gente conozca más de cuál es la función y el servicio de justicia, y cómo funciona un organismo público de manera transparente, y cómo extiende además su visión y su misión a la comunidad, más allá de las obligaciones constitucionales que tiene.

Así que todo nuestro programa está pensado con una doble mirada, hacia adentro y hacia afuera, desde la planificación hasta la gestión, es decir, involucrando organizaciones y voluntarios de la comunidad en general. Así que en ese sentido, creo que la mirada de la Responsabilidad Social, el cuidado del planeta, la búsqueda del bien común, en todo lo que es la gestión del Poder Judicial y la planificación, es una mirada que no puede faltar, y en ese aspecto entendemos que estamos haciendo un aporte necesario para el Poder Judicial.

COOPERACIÓN INSTITUCIONAL Y CONTINUIDAD DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

La cooperación institucional constituye un pilar fundamental para pensar un Poder Judicial en sintonía con los desafíos actuales de la democracia. Cada convenio de cooperación institucional representa el inicio de un camino que abre espacios de diálogo, intercambio y aprendizaje compartido.

La firma es el punto de partida, el valor se materializa en el seguimiento y en las acciones concretas que permiten transformar el compromiso en resultados.

Estos acuerdos favorecen el intercambio con universidades, con el mundo académico y con diversas instituciones, generando espacios de investigación y formación que enriquecen a estudiantes, docentes, profesionales e integrantes del sistema judicial. Al mismo tiempo, impulsan programas de pasantías y capacitaciones que acercan a las nuevas generaciones a la práctica judicial y fomentan la inclusión a través de iniciativas que amplían el acceso a derechos.

La relevancia de la cooperación institucional radica también en su capacidad de proyectar continuidad en el tiempo. Cada convenio se concibe como parte de una red de articulación que asegura la continuidad de políticas públicas estables y sostenidas, orientadas por criterios de transparencia y participación. Esta lógica fortalece la confianza ciudadana y construye una base sólida sobre la cual se pueden desarrollar nuevas iniciativas de manera articulada.

En este sentido, la cooperación se integra dentro de una agenda más amplia que reúne múltiples esfuerzos destinados a consolidar vínculos estratégicos, generar innovación y promover el acceso a la justicia. Su impacto no se limita al interior del Poder Judicial, sino que se proyecta hacia la sociedad en su conjunto, reafirmando el compromiso de trabajar de manera abierta, colaborativa y cercana.

La cooperación institucional puede entenderse como una herramienta estratégica que amplía horizontes, alienta la continuidad y transparenta los procesos. Se configura como un eje estratégico para consolidar un Poder Judicial integrado en la comunidad democrática, que asume el desafío de construir, junto con otros actores, un camino de desarrollo colectivo y sostenido.



TRES PREGUNTAS

¿Qué rol cumple la Dirección de Relaciones Institucionales y de Investigación dentro del Consejo de la Magistratura y cómo contribuye a la articulación con instituciones externas, tanto del ámbito nacional como internacional?

La Dirección trabaja en fortalecer los vínculos del Poder Judicial con instituciones nacionales e internacionales. Tiene el control, el seguimiento de todos los convenios que firma el Consejo de la Magistratura de la Ciudad y creo que todo esto se traduce en una red de cooperación que muestra un Poder Judicial abierto, plural y con cierto valor colaborativo.

¿Y cuáles son los principales desafíos que enfrenta el área al momento de planificar, gestionar y concretar convenios de cooperación técnica, pasantías o trabajo de campo?

En realidad, no presenta dificultad en todo lo que es el procedimiento de firma porque es un procedimiento o un proceso ágil donde todas las partes intervinientes actúan con mucha cooperación ante necesidades urgentes. Entiendo que una de las mayores dificultades que presenta es al momento de efectuar el seguimiento de los convenios donde muchos de los enlaces operativos no presentan los informes a término o no presentan los informes y esto hace que se pierda la visibilidad o el impacto que tiene un determinado convenio. Entendemos que los convenios no se firman solamente por una mera formalidad sino que lo que tenemos como objetivo es que efectivamente se traduzcan a acciones concretas.

Los convenios, como te decía, nosotros pensamos que la firma del convenio es el punto de partida y no el punto de llegada de estos acuerdos.

¿Qué impacto considerás que tienen estos convenios en la apertura institucional del poder judicial y en la construcción de vínculos estratégicos con la sociedad y el mundo académico?

Entiendo que estos acuerdos son una herramienta estratégica para el poder judicial tanto para adentro como hacia fuera desde el momento en que permite articular con universidades, interrelacionar o intercambiar conocimientos acerca a estudiantes, a profesores, investigadores, al poder judicial.

Y por otro lado también constituyen una herramienta de inclusión a través, por ejemplo, de los programas de capacitación o pasantías para las personas con discapacidad. Impulsa acciones de acceso a la justicia, introducen a muchos alumnos a lo que es el juicio por jurados, y me parece que todo esto muestra el poder judicial. Estos son beneficios del poder judicial hacia adentro y lo proyectan como un poder judicial comprometido con la sociedad.

LA APERTURA JUDICIAL Y LA CONSTRUCCIÓN DE LEGITIMIDAD

La cooperación institucional constituye un pilar fundamental para pensar un Poder Judicial en sintonía con los desafíos actuales de la democracia. Cada convenio de cooperación institucional representa el inicio de un camino que abre espacios de diálogo, intercambio y aprendizaje compartido.

La confianza ciudadana en la justicia se construye a través de la apertura, la transparencia y la participación. En las democracias contemporáneas, la legitimidad de las instituciones judiciales depende tanto de la calidad de sus decisiones como de su capacidad para dialogar con la sociedad. La justicia abierta propone precisamente eso, un nuevo paradigma que promueve la cocreación de políticas públicas entre las instituciones judiciales y la ciudadanía, para promover mejores políticas de transparencia, la colaboración, la rendición de cuentas y el acceso a la información.

Desde la Dirección General de Relaciones Institucionales e Investigación, trabajamos en la generación de conocimiento aplicado, en la producción de evidencias y en la articulación con organismos nacionales e internacionales que promueven la apertura institucional. Este enfoque se integra a las políticas públicas del Centro de Planificación Estratégica, que articulan los ejes de planificación institucional, acceso a justicia, justicia abierta, responsabilidad social y cooperación interinstitucional. Juntas conforman una estrategia de transformación que vincula la investigación con la gestión, y la planificación con la innovación y la participación ciudadana.

El estudio “Experiencias comparadas de participación ciudadana y rendición de cuentas en el Poder Judicial”, desarrollado en el marco de esta línea de trabajo, reúne prácticas destacadas de distintos países y poderes judiciales que han avanzado en la apertura de datos, la transparencia, la rendición de cuentas, la comunicación judicial y el uso del lenguaje claro. Estas experiencias muestran que la legitimidad se fortalece cuando las instituciones judiciales “abren sus puertas”: escuchan, dialogan y cocrean soluciones junto con la ciudadanía.

El Centro de Planificación Estratégica impulsa una mirada integral de la gestión pública judicial: planificar, cooperar y rendir cuentas son partes de un mismo proceso de mejora institucional. La cocreación -junto con la participación ciudadana- se convierte, en este marco, en una metodología para construir políticas públicas compartidas, capaces de generar conocimiento colectivo y confianza social.

Avanzar hacia una justicia abierta implica asumir la transparencia, la participación, la rendición de cuentas y la colaboración como valores estructurantes de la vida institucional. Cada acción de planificación, cada proyecto de justicia abierta, de acceso a justicia o cooperación, cada política de datos abiertos o comunicación clara, refuerza un mismo propósito: construir legitimidad a través de la cocreación y el diálogo con la sociedad.



TRES PREGUNTAS

¿Cómo contribuye la Dirección General de Relaciones Institucionales y de Investigación a fortalecer los vínculos del Poder Judicial de la Ciudad con instituciones académicas y organismos públicos tanto a nivel local como internacional?

Desde nuestra dirección, nosotros trabajamos y articulamos distintos tipos de proyectos con universidades y con instituciones de la sociedad civil y también con organismos internacionales.

La mayoría de nuestros proyectos están asociados a la innovación en la justicia, la justicia abierta, el uso de nuevas tecnologías y generamos espacios de diálogo. En algunos casos nosotros somos los que convocamos, en otros casos participamos de espacios a los cuales somos convocados en función de los vínculos que vamos desarrollando y tratamos de participar en temas que sean concretos, tangibles y relevantes para las prioridades del Consejo. El Consejo en los últimos años ha avanzado muchísimo en temas de innovación digital, en temas de expediente digital, en poder utilizar datos para tomar decisiones, sean decisiones presupuestarias, administrativas o jurisdiccionales y esos temas coinciden con muchos debates que están teniendo lugar en la sociedad civil, en la academia y en organismos internacionales.

Entonces nosotros tratamos de hacer de enlace entre esos espacios y el Consejo para poder ser un canal que lleve y traiga conocimientos, información, problemas, desafíos, lecciones aprendidas y de esa forma poder contribuir a estas prioridades estratégicas del Consejo asociadas con esta agenda que te

decía de innovación, de modernización, de eficiencia y de toma de decisiones basadas en evidencia.

¿Y qué importancia tienen los proyectos de investigación y análisis comparados para el desarrollo de políticas públicas, judiciales y para la mejora del servicio a justicia?

La importancia es enorme porque básicamente los proyectos de investigación o de intercambio de experiencias te permiten traer al Consejo el conocimiento, el *know-how*, como se dice la experticia que le permita apoyar, sostener y consolidar estos procesos de reforma. Para avanzar en procesos de transformación digital de la justicia, no necesitas solamente comprar tecnología, sino que necesitas un cambio cultural hacia adentro de la institución, necesitas capacitar recursos humanos en nuevos conocimientos, en nuevas habilidades, necesitas repensar en algunos casos el organigrama o cómo se manejan ciertos procesos.

Entonces, estos espacios, estos canales, estos proyectos de investigación, estos espacios de articulación te permiten que la curva de aprendizaje sea mucho más corta y mucho menos empinada, porque te beneficia rápidamente de poder traer toda la experiencia externa hacia adentro del Consejo. Entonces, hoy en día, para dar un ejemplo concreto en materia de inteligencia artificial, ya hay muchos poderes judiciales que han avanzado con estos temas, hay muchas universidades que han avanzado con estos temas, muchos organismos internacionales. Nosotros tratamos de articular y de generar puentes para poder traer todas esas lecciones aprendidas, todos

esos casos de éxito y también todo ese conocimiento sobre los fracasos al Consejo, para que esto sirva en nuestro propio proceso de reforma, de mejora de la calidad del servicio de justicia y también de apertura hacia la ciudadanía.

¿De qué manera se articulan los programas con las prioridades estratégicas del Consejo de la Magistratura y los desafíos actuales de la planificación judicial?

Como te decía al comienzo, creo que hay una articulación clara, sobre todo con todo el proceso de modernización tecnológica y administrativa que está llevando a cabo el Consejo y que eso también va a tener tarde o temprano un impacto sobre la innovación y la modernización de las tecnologías en la parte jurisdiccional. Creo que desde lo que estamos haciendo nosotros justamente estamos muy alineados estratégicamente con estas prioridades, de nuevo que tienen que ver con cómo nos adecuamos

a las innovaciones tecnológicas, cómo implementamos las mejores prácticas que hay en materia de administración de justicia, en uso de información o uso de indicadores para poder evaluar la gestión judicial que es un tema importantísimo que debería ser central para el Consejo y creo que el Consejo está caminando en esa dirección. Entonces, el trabajo en nuestra dirección se alinea muy claramente con esas prioridades temáticas y creo que también se alinea, por supuesto, con la planificación y con el trabajo del Centro de Planificación Estratégica que tiene una preocupación y tiene una motivación muy importante en fortalecer las capacidades institucionales del Poder Judicial y para ese proceso de fortalecimiento, pensado hacia la planificación, podemos beneficiarnos de todas estas nuevas prácticas de calidad institucional, de innovación tecnológica y de gestión pública que permiten que potenciemos un poco nuestros objetivos en materia de planificación estratégica.





möebius