

moebius

Archivos de
Planificación
Estratégica

ARCHIVOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | **Presentación:** por Carlos Mas Velez / **Transparencia:** Por qué es importante la transparencia en los sistemas de justicia hoy **por Inés Selwood y Eugenia Braguinsky** / **Transparencia, datos personales y acceso a justicia:** Marcos conceptuales y jurídicos para una agenda institucional contemporánea **por Mariana Pittaluga y Lucas King** / **Entrevistas:** Lorena Clienti Acceder a justicia / Marcelo Meis Calidad de servicio de justicia / Marcela Bastera Protección de datos personales / Mariano Heller Acceso a la información pública / **Acceso a Justicia:** Plataforma Intercultural de Acceso a Justicia para pueblos indígenas **por Celina Gutierrez, Sandra Kuc, Maia Taibbi, Ariel Toledo, Elizabet (Loxoi'che) González, Daniel Escalante** / **Justicia Porteña:** Susana Parada / **Dossier:** Indicadores para la planificación estratégica **por Jorgelina Paola Delgado y Gustavo Blutman.**



CENTRO DE
PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA

DIRECCIÓN INSTITUCIONAL

Abog. Carlos Mas Velez

EDICIÓN GENERAL

Arq. Jorgelina Paola Delgado

EDICIÓN EJECUTIVA

Dra. Mariana Pittaluga

DISEÑO EDITORIAL

Dg. Ezequiel Posse

PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

Dg. Paula Sánchez Piro

JUSTICIA PORTEÑA

Lic. Rodrigo Estévez Andrade

CORRECCIÓN DE CONTENIDOS

Dra. Sara de la Peña

Prof. Lucas King

Dr. Santiago Genovesi

ENTREVISTADOS EN ESTE NÚMERO (A/Z)

Dra. Marcela Basterra

Dra. Lorena Clienti

Dr. Mariano Heller

Dr. Marcelo Meis

Dra. Susana Parada

AGRADECIMIENTOS

Dr. Juan José Pi de la Serra

Ex-Director de Planificación Estratégica

Dr. Sergio Gargiulo

Secretaría de Apoyo Administrativo

Jurisdiccional del CM CABA

MOEBIUS es una publicación producida por la Oficina de Identidad Institucional y Comunicación del Centro de Planificación Estratégica, aprobada por el Consejo Editorial -Editorial Jusbairens en acta 22 - punto 19 con fecha 1 de julio de 2026.

EDITORIAL

Los artículos, entrevistas y experiencias aquí reunidos permiten abordar esa transformación desde perspectivas diversas y complementarias. El diálogo sobre transparencia y derecho de acceso a la información se enlaza con los debates sobre calidad y cercanía del servicio de justicia, mientras que experiencias como la Plataforma Intercultural de Acceso a Justicia para Pueblos Indígenas muestran que innovar implica también reconocer barreras lingüísticas, culturales y territoriales y construir respuestas de manera participativa. A su vez, la información del dossier permite convertir la producción de información en una herramienta para conocer, evaluar y orientar las políticas institucionales.

Moebius busca así consolidarse como un espacio para hacer visible ese entramado de experiencias, saberes y discusiones, entendiendo la planificación estratégica como una práctica orientada a construir una justicia cada vez más cercana, democrática y capaz de responder a las transformaciones de la sociedad.

PRESIDENCIA DEL CENTRO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Dr. Carlos Mas Velez

SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN
Mg. Inés Selwood

DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INSTITUCIONALES E INVESTIGACIÓN
Mg. Álvaro Herrero

DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA, ACCESO A JUSTICIA Y DERECHOS UNIVERSALES
Mg. Jessica Malegarie

DIRECCIÓN DE RR. II. E INVESTIGACIÓN
Dra. Fabiana Bello

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
Dr. Alejandro Guede

PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA JUSTICIA
Lic. Julián D'Angelo

OFICINA DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL Y COMUNICACIÓN
Arq. Jorgelina Paola Delgado



CENTRO DE
PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA

REDES:

Yt: @CentroDePlanificacion
Spfy: @centroDePlanificacion
In: @cpe.cmca
X: @cpecaba
Ig: @cpe.cmca
Tk: @cpe.cmca

jusbairensabierto.gob.ar

/03. /agosto 2026

CONTENIDOS

PRESENTACIÓN | 04

por Carlos Mas Velez

TRANSPARENCIA | 06

Por qué es importante la transparencia
en los sistemas de justicia hoy
por Inés Selwood y Eugenia Braguinsky

¿Cómo hacer un pedido de acceso a la
información pública?

Colección de libros “Justicia Abierta”

Transparencia, datos personales
y acceso a justicia: Marcos
conceptuales y jurídicos para una
agenda institucional contemporánea
por Mariana Pittaluga y Lucas King

ENTREVISTAS | 11

Lorena Clienti
Marcelo Meis
Marcela Basterra
Mariano Heller

ACCESO A JUSTICIA | 26

Plataforma intercultural de acceso a
justicia para pueblos indígenas
por Celina Gutierrez, Sandra Kuc,
Maia Taibbi, Ariel Toledo, Elizabet
(Loxoí'che) González, Daniel Escalante

JUSTICIA PORTEÑA | 30

Susana Parada
por Rodrigo Estévez Andrade

DOSSIER | 35

Indicadores para la
Planificación Estratégica
por Jorgelina Paola Delgado y Gustavo
Blutman



PRESENTACIÓN

La diversidad de perspectivas aquí reunidas muestra que los procesos de transformación institucional requieren una mirada integral y el aporte de distintas disciplinas y experiencias.

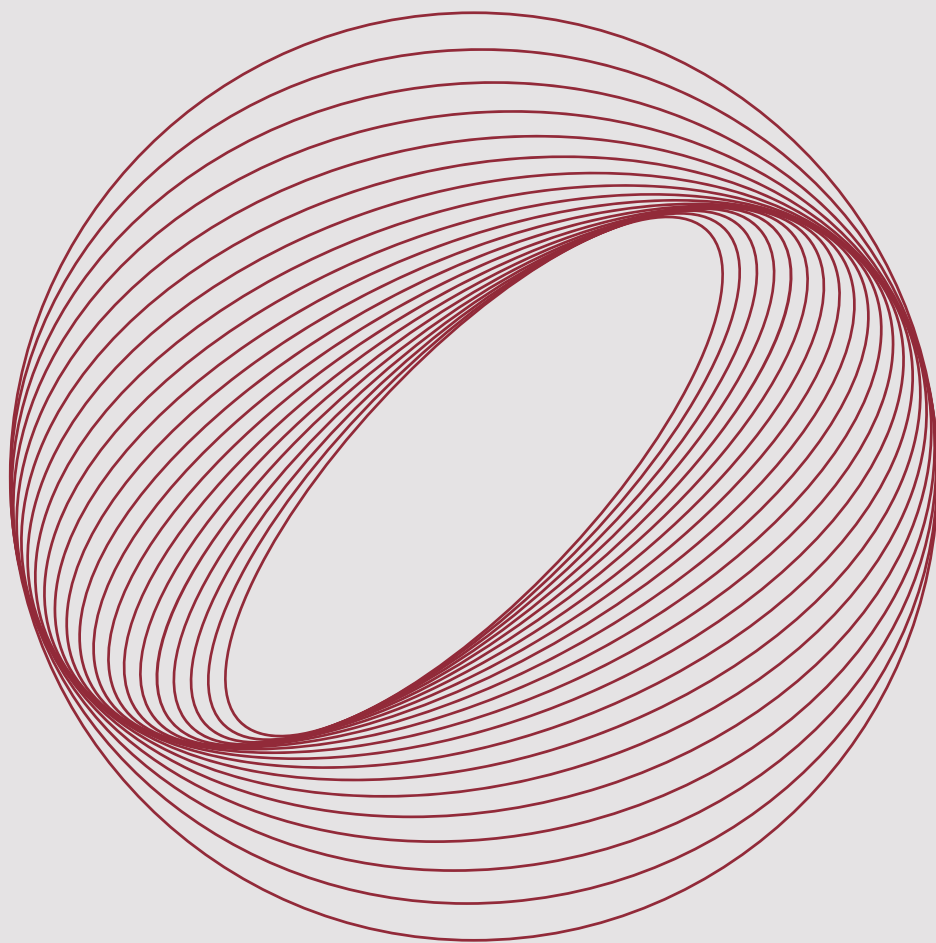
Las transformaciones que atraviesan los poderes judiciales plantean nuevos desafíos para la gestión institucional y requieren respuestas que integren dimensiones cada vez más diversas. La transparencia, el acceso a la información pública, la protección de los datos personales, el acceso a justicia, la incorporación de nuevas tecnologías y la producción de información para la planificación y la toma de decisiones forman parte de una agenda que requiere una mirada integral y sostenida en el tiempo.

En ese contexto, la planificación estratégica consensuada constituye un ámbito propicio para analizar estos procesos desde una perspectiva transversal, favoreciendo el diálogo entre distintas disciplinas, experiencias e instituciones. La construcción de consensos, la producción de conocimiento y el intercambio de aprendizajes institucionales contribuyen a comprender con mayor profundidad las transformaciones que atraviesan hoy los sistemas de justicia y a orientar

políticas públicas con criterios de continuidad.

Las contribuciones reunidas en esta edición reflejan la diversidad de enfoques que requiere el abordaje de estos procesos y la importancia de generar ámbitos de reflexión e intercambio que favorezcan la construcción de respuestas institucionales articuladas.

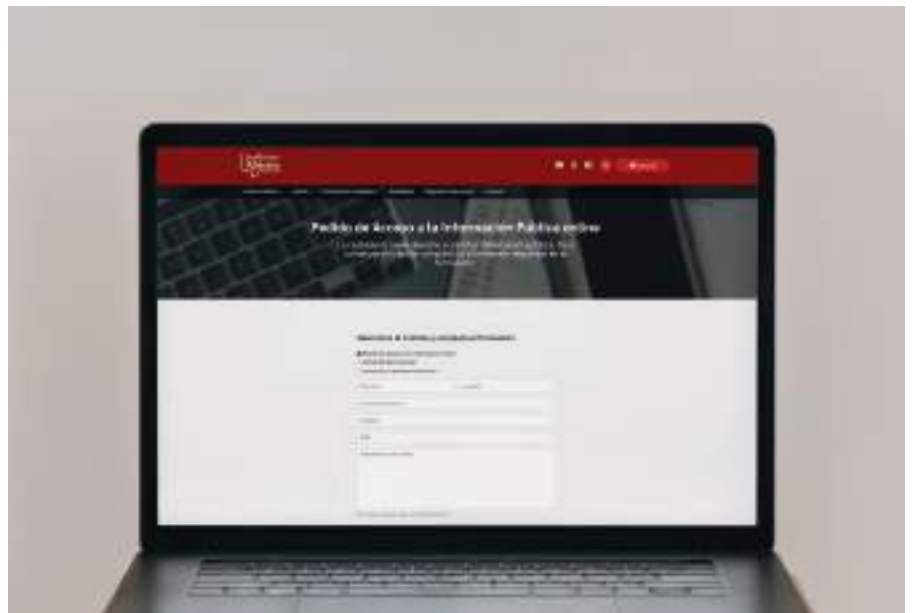
La diversidad de perspectivas aquí reunidas muestra que los procesos de transformación institucional requieren una mirada integral y el aporte de distintas disciplinas y experiencias. Esa articulación contribuye a comprender la complejidad del escenario actual y a orientar políticas institucionales que fortalezcan la capacidad de respuesta de los poderes judiciales.



POR QUÉ ES IMPORTANTE LA TRANSPARENCIA EN LOS SISTEMAS DE JUSTICIA HOY

La transparencia no es solo un principio de buena administración pública, sino también una herramienta indispensable para garantizar el acceso efectivo a justicia y la protección de los derechos humanos.

Los poderes judiciales, como una de las tres ramas del Estado, tienen una importancia vital en el funcionamiento de las democracias constitucionales y los sistemas políticos de la región. Su principal misión no es solo administrar justicia sino también controlar la constitucionalidad de los actos de los demás poderes, contribuyendo así a un funcionamiento armonioso y equilibrado de los Estados. De esta forma, tienen un rol clave no solo en la protección de derechos, la resolución de controversias y la paz social sino también en el funcionamiento de las democracias.



Según el Informe de Latino-barómetro 2024, solo el 28% de las personas consultadas dicen tener confianza en las instituciones de Justicia. Este número desciende al 22% cuando nos enfocamos en la Argentina. Solo por abajo, está la confianza en los sindicatos, el Congreso/Parlamento, y los partidos políticos. Este informe sostiene que lo que no permite elevar la confian-

za en el sistema judicial es la percepción de una falta de acceso a la justicia, algo que es verbalizado como la existencia de “una justicia para los ricos y otra para los pobres.” En este sentido, la complejidad que suponen los procesos judiciales, sumado a la necesidad de la intermediación de un profesional letrado y el uso de un lenguaje especial técnico, alejado del utilizado comúnmente en todos los demás ámbitos, hace



mecanismos para cumplir con el derecho de acceso a la información pública. Esto, no solo se ve reflejado en las normativas más nuevas que regulan dicho derecho e incorporan al Poder Judicial como sujeto obligado, sino que, además, empiezan a vislumbrarse políticas públicas específicas al interior de las diferentes instituciones judiciales. En este sentido, la información pública no solo es necesaria para contar con organismos transparentes. La información que tienen los sistemas de justicia es útil para el ejercicio de otros derechos fundamentales, como la salud, la educación o la vivienda. Como dijimos anteriormente, los grupos vulnerables son quienes más sufren la complejidad propia de los procesos judiciales, por tal motivo, garantizar el acceso a la información pública implica facilitar el acceso a justicia. De esta manera, las personas pueden acceder a los servicios de defensoría, saber los trámites para realizar denuncias o conocer los centros de apoyo a víctimas. Las defensorías especializadas en violencia de género o delitos informáticos, o vinculadas a la defensa de niños, niñas y adolescentes, por ejemplo, trabajan diariamente para informar y visibilizar los canales de ayuda y de denuncia, así como la difusión en lenguaje claro y democrático de todas las iniciativas que realizan.

En definitiva, la transparencia y el acceso a justicia están estrechamente vinculados. Un sistema judicial transparente proporciona información, genera confianza y permite el control público, mientras que un sistema opaco crea barreras que dificultan que las personas conozcan y ejerzan sus derechos. Por ello, la transparencia no es solo un principio de buena administración pública, sino también una herramienta indispensable para garantizar el acceso efectivo a justicia y la protección de los derechos humanos.

que la justicia se perciba oscura y solo entendible para unos pocos. Desde la presentación del conflicto hasta la obtención de un resultado, pasa mucho tiempo y suceden muchas cuestiones que pueden ser inaccesibles para la mayoría de las personas, sobre todo, para aquellas con menos recursos.

Los operadores judiciales no son ajenos a esta realidad y trabajan fuertemente en mejorarla a través de la implementación de reformas institucionales que incorporen mecanismos de transparencia, acceso a la información pública, integridad y acceso a justicia. Se trata de establecer un nuevo paradigma en el cual

las personas ocupan un lugar central en la implementación de justicia. ¿Es fácil? No, desde ya. Estas instituciones tradicionales están basadas en un conjunto de normas, algunas de ellas muy antiguas e intrincadas, que performan la manera de trabajar de las personas que son parte de los sistemas de justicia. Por eso, no se trata solo de generar nuevas normativas sino de cambios culturales y de aprender y aprehender nuevas maneras de hacer justicia.

Como parte de las reformas institucionales que se están llevando adelante desde los poderes judiciales, desde hace ya varios años se vienen diseñando



¿CÓMO HACER UN PEDIDO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA?

- 1 Ingresar a **jusbairesabierto.gob.ar**
- 2 Ingresar en la pestaña de Pedido de Acceso a la Información Pública online
- 3 Completar los datos
- 4 Enviar formulario y Conservar el número de expediente para hacer el seguimiento

Algunos ejemplos de qué tipo de información se puede solicitar:

- Todo lo relativo al dinero que administra el Poder Judicial de la Ciudad
- Todo lo relativo a los recursos del Poder Judicial de la Ciudad
- Estadísticas
- Licitaciones y Contrataciones
- Convenios
- Bienes del Poder Judicial de la Ciudad
- Concursos y selección de jueces/zas



COLECCIÓN DE LIBROS "JUSTICIA ABIERTA"



La justicia abierta también se construye compartiendo conocimiento. La colección de libros de Justicia Abierta reúne publicaciones pensadas para acercar herramientas, experiencias y debates sobre transparencia, participación ciudadana, acceso a la información, innovación pública y derechos.

Una propuesta de lectura para quienes trabajan, estudian o se interesan por una justicia más cercana, accesible y comprometida con la comunidad.

Con este QR y se puede descargar la colección completa gratuitamente. publicidad de los actos institucionales convive con exigencias.





TRANSPARENCIA, DATOS PERSONALES Y ACCESO A JUSTICIA

La transparencia institucional puede definirse como la obligación de los organismos públicos de producir, organizar, publicar y facilitar información sobre su funcionamiento, decisiones, procedimientos, recursos y resultados.

La transparencia institucional, la protección de los datos personales y el acceso a justicia constituyen tres dimensiones centrales para pensar el vínculo actual entre ciudadanía, Estado y sistema judicial. Lejos de tratarse de nociones aisladas, estos conceptos conforman un entramado común: la información pública debe estar disponible para garantizar control ciudadano y rendición de cuentas, pero su circulación debe respetar límites vinculados con la intimidad, la dignidad y la protección de derechos fundamentales.

La transparencia institucional puede definirse como la obligación de los organismos públicos de producir, organizar, publicar y facilitar información sobre su funcionamiento, decisiones,

procedimientos, recursos y resultados. No se agota en la publicación formal de datos, sino que requiere información clara, accesible, actualizada y comprensible. Entre sus principales indicadores pueden mencionarse la existencia de mecanismos de transparencia activa, la disponibilidad de canales para solicitudes de información, los tiempos de respuesta, la calidad de los datos publicados, la accesibilidad de los portales institucionales y la existencia de instancias de control. En este sentido, uno de los desafíos actuales consiste en pasar de una transparencia meramente declarativa a una transparencia efectiva, capaz de fortalecer la confianza pública y promover una participación ciudadana informada.



La justicia digital también introduce nuevos desafíos. Por un lado, permite ampliar canales de atención, agilizar trámites, facilitar consultas y mejorar la disponibilidad de información.

En Argentina, la Ley N° 27.275 reconoce el derecho de acceso a la información pública y establece como objeto garantizar su ejercicio efectivo, promover la participación ciudadana y fortalecer la transparencia de la gestión pública. La norma parte de un principio amplio: toda persona puede solicitar información pública sin necesidad de acreditar interés legítimo ni explicar los motivos de su pedido. Este derecho resulta especialmente relevante en el

ámbito judicial, donde la publicidad de los actos institucionales convive con exigencias específicas de reserva, confidencialidad y protección de personas involucradas en procesos judiciales.

Sin embargo, la apertura de información pública encuentra límites en la protección de los datos personales. La Ley N° 25.326 tiene por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros, bancos de datos u otros medios técnicos de tratamiento, sean públicos o privados destinados a dar informes. Su finalidad es resguardar derechos como el honor, la intimidad y el acceso a la información que sobre las personas se registre.

La protección de datos personales se organiza en torno a principios como la licitud, finalidad, calidad, consentimiento, seguridad y confidencialidad. Esto implica que los datos deben ser recolectados y tratados con una finalidad determinada, no pueden utilizarse de manera incompatible con esa finalidad, deben ser exactos y actualizados, y requieren medidas adecuadas de resguardo. En el contexto judicial, estos principios adquieren particular importancia por la sensibilidad de la información involucrada: datos de niñas, niños y adolescentes, situaciones de violencia, salud, identidad, domicilio, antecedentes y demás aspectos de la vida privada de las personas.

El acceso a justicia, por su parte, ha sido tradicionalmente entendido como la posibilidad de acudir a los tribunales para reclamar la tutela de un derecho. No obstante, en las últimas décadas este concepto se ha ampliado. Hoy incluye también la existencia de información clara sobre derechos y procedimientos, la disponibilidad de mecanismos de orientación y acompañamiento, la reducción de barreras económicas, geográficas, culturales, digitales y lingüísticas, y el desarrollo de formas

alternativas de resolución de conflictos. Desde esta perspectiva, el acceso a justicia no se limita al ingreso al sistema judicial, sino que comprende la posibilidad real y efectiva de obtener respuestas institucionales oportunas, comprensibles y adecuadas.

La justicia digital también introduce nuevos desafíos. Por un lado, permite ampliar canales de atención, agilizar trámites, facilitar consultas y mejorar la disponibilidad de información. Por otro, puede profundizar desigualdades si no contempla brechas de conectividad, alfabetización digital, accesibilidad para personas con discapacidad, lenguaje claro y acompañamiento para sectores en situación de vulnerabilidad. Por ello, toda política de modernización judicial debe articular innovación tecnológica con inclusión, protección de datos y garantía efectiva de derechos.

En definitiva, transparencia, protección de datos personales y acceso a justicia no deben pensarse como agendas en tensión, sino como dimensiones complementarias de una institucionalidad democrática. La transparencia sin protección de datos puede derivar en exposición indebida de las personas; la protección de datos utilizada de manera expansiva puede convertirse en un obstáculo para el control ciudadano; y el acceso a justicia requiere tanto información pública disponible como resguardo de la intimidad y canales efectivos para ejercer derechos.

El desafío para las instituciones judiciales consiste en construir políticas que integren estos tres planos: abrir información relevante, proteger datos sensibles y garantizar que la ciudadanía pueda comprender, utilizar y ejercer sus derechos. En ese equilibrio se juega buena parte de la legitimidad contemporánea del sistema de justicia.

ENTREVISTA: LORENA CLIENTI
por Jessica Malegarie

ACCEDER A JUSTICIA

Cuando uno se acerca a la justicia tiene la necesidad de resolver un problema, y si ese problema se resuelve 10 años después, no es una manera eficiente de poder llegar a la resolución de un conflicto. Entonces, ¿qué buscamos en la justicia de la Ciudad? Es esto, es la celeridad, no detenernos en situaciones que no hacen al fondo de la cuestión.



Nos encontramos con la Dra. Lorena Clienti, Consejera del Consejo de la Magistratura y quien está a cargo de la Comisión de Fortalecimiento Institucional y Planificación Estratégica. Gracias, Lorena, por este tiempo.

Gracias a ustedes por esta convocatoria, la verdad que saben que admiro mucho el trabajo que se hace desde Planificación. Así que la verdad es un gusto poder compartir con ustedes esta mañana.

1 La idea es conversar un poco sobre tu mirada, sobre algunas de las herramientas que tiene el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires y también algunos de los desafíos. Pensando en la información que genera el Poder Judicial: ¿qué te parece a vos que tendría que hacer este Poder Judicial para que esa información sea clara, accesible y comprensible para la ciudadanía evitando que se convierta en una barrera más de acceso a justicia?

Bueno, como sabes, venimos trabajando mucho desde Planificación, en todo lo que hace la Comisión de Fortalecimiento, en fortalecer todo lo que tiene que ver con la estructura de acceso a la información, acceso a la información pública, también todo lo que tiene que ver con el lenguaje claro y también con la posibilidad de que la gente en territorio tenga también la llegada del Poder Judicial para aclarar cómo son los procedimientos, de qué manera puede acceder y de qué forma puede también tener vínculo con nuestro Poder Judicial —más allá de estar o no en una causa judicial—, porque hay muchas veces que las personas necesitan asesoramiento para hacer valer sus derechos pero no lo pueden hacer si no cuentan con la información necesaria. Ese trabajito que parece poco pero que es muy necesario, sobre todo en barrios donde el acceso a la información termina

siendo dificultoso. Justamente, te quiero puntualmente contar que ayer hablábamos con Juan Manuel Valdez —que está a cargo de un área que tiene que ver con toda la población vulnerable— y hablamos de esa fragilidad que hay a veces en los barrios en poder acceder al conocimiento de cuáles son propiamente los derechos que pueden verse afectados en diferentes familias o en situaciones por la vulnerabilidad, y que no saben cómo reclamar respecto de eso. Y eso también tiene que ver con el acceso a justicia. Con este trabajo que se viene haciendo, tanto sea desde tu dirección, fortaleciendo la mesa de acceso a justicia, donde venimos trabajando muchísimo en los barrios y con un montón de programas que son excelentes —que quizás en algún momento podemos puntualmente contarle a la gente qué se hace de cada uno de todos esos programas—; el trabajo que se hace de capacitar a las “projus”, o sea, las promotoras de justicia en los barrios, esto de darles una capacitación, conocer sus derechos y cómo ellas como dirigentes barriales pueden bajar esa información a su gente, a su barrio, a su familia. Son todos programas muy importantes que hacen al acercar la justicia a la gente, no necesariamente a través de un conflicto, sino de la llegada del conocimiento del derecho y cómo poder ejercerlo.

2 Pensando un poco en tu experiencia y en todo tu recorrido profesional, en la particularidad del diálogo con otros colegas acá en el Consejo de la Magistratura, y recuperando un poco —como decís— muchos de los programas e iniciativas que se hacen desde el Poder Judicial: si pudieras tratar de identificar cuáles son las principales dificultades o los principales problemas a los que se enfrenta la población en condiciones de vulnerabilidad —pensando en los grupos de mujeres, en las personas con

discapacidad, en las personas que viven en estos barrios que muchas veces vos recorrés—, ¿cuáles serían esas principales dificultades, si pudieras hacer un esfuerzo de identificar algunas?

Yo creo que nosotros hemos identificado esas dificultades dentro del Poder Judicial y hemos trabajado en tratar de vencer esas barreras. Se ha trabajado mucho en diferentes espacios, sea con el Observatorio de la Discapacidad, con el Observatorio de Género, con el Centro de Justicia de la Mujer, con la Mesa de Acceso a Justicia y con los Ministerios Públicos —que es ahí donde se ha logrado amalgamar un poco todas las tareas que hacemos o debemos hacer para el reconocimiento de esos derechos y el acceso a justicia de las personas—, no solo de los barrios vulnerables. Recordando la actividad que hicimos el año pasado en el Día de Acceso a Justicia, en la que no solo salimos a trabajar en los barrios vulnerables sino que trabajamos en las 15 comunas. ¿Por qué? Porque consideramos también indispensable que todos los vecinos de la Ciudad conozcan cuáles son sus derechos, porque uno a veces cree que solamente falta conocimiento en los barrios vulnerables y a veces no es así, y a veces también es cierto que la ciudadanía que transita todos los días la Ciudad tiene problemas que no sabe a dónde recurrir. Y muchos de esos problemas se pueden facilitar el conocimiento y el acceso a través de diferentes oficinas que nosotros tenemos, o a los diferentes programas que tenemos en el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires, que a veces son poco conocidos por los vecinos, porque todavía está esa dificultad de identificar la diferencia entre lo que significa el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires y lo que es el Poder Judicial Nacional y ni hablemos de la justicia federal. Entonces, toda esa vaguedad en cuanto a la identificación de



qué se encarga cada uno a veces hace que la gente no sepa a quién recurrir para la protección de sus derechos o para cualquier reclamo o consulta que necesite hacer. Entonces, esa actividad que pensamos entre todos juntos el año pasado —25 de septiembre, que es justamente el día— y que salimos a las 15 comunas, fue una manera también de decir: bueno, abrimos las puertas del Poder Judicial y nos ponemos a escuchar qué es lo que la gente necesita que nosotros informemos, a escuchar las necesidades y a abrir un poco también, no solo a la población vulnerable sino a todos los vecinos de la Ciudad.

3 Por lo que vos relatás, hay una serie de herramientas, programas y actividades destinadas a determinadas poblaciones, hay un énfasis en el recorrido territorial —tanto en barrios en condiciones de vulnerabilidad como acciones en todo el ejido de la Ciudad de Buenos Aires—,

mencionaste este trabajo articulado de todo el ecosistema de acceso a justicia. En la Mesa de Acceso a Justicia, que vos liderás junto a otros consejeros, se logra que los referentes de las distintas oficinas construyan un diálogo para la política pública; contamos en la Ciudad de Buenos Aires con una normativa que nos acompaña en términos de acceso a derechos y con programas e iniciativas que permiten que la justicia llegue a la gente. ¿Qué es lo que falta? ¿Cuál es el desafío? ¿Hacia dónde te parece que tienen que seguir los próximos pasos?

Para mí, los próximos pasos tienen que ser a nivel comunicación. Nosotros debemos, desde nuestro Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires, quizás ser un poco más enfáticos en contar qué es lo que hacemos, para qué estamos, qué problemas podemos solucionar, para que se pueda acercar la gente hacia no-

sotros, en qué programas puede tener cabida. Hay programas que son excelentes y que tienen muy poco conocimiento. Uno es este que trabaja con aquellas personas que deben reparar situaciones de violencia de género, y que eso... no sé si me dan una mano para explicar cómo se llama el programa, porque no lo recuerdo, pero sí, en esto de que incorpora a aquella persona a hacer no solo un curso que no se le hace un seguimiento. Lo importante es que acá hay, atrás de cada programa, un seguimiento, un control, una evaluación; y la verdad es que cuando uno tiene el resultado de eso y ve cómo la persona cambia pasando por el proceso —o también cómo es el conocimiento, por ejemplo, las “projus”, cómo pueden ellas evolucionar en su trabajo barrial, en su formación interna y personal—, eso realmente es muy importante. Por eso digo, para mí, un punto clave es empezar a comunicar de manera diferente desde la Justicia



también, empezar a contar cuáles son las políticas públicas que desde este Poder Judicial se generan y hacia dónde vamos. Es muy importante poder también reflexionar sobre el trabajo muy grande que se viene haciendo en poder abrir nuestras puertas desde el Centro de Justicia de la Mujer, donde se ha abierto una nueva sede en el barrio de Caballito, en una zona central de la Ciudad, con mucha posibilidad de acceso desde diferentes lugares, tanto de la Ciudad como de Provincia. Sobre un trabajo que se viene haciendo amalgamado, de vincular no solo aquí la toma de denuncias, sino también todo lo que es el ámbito del Poder y del Ministerio Público, tratando de conformar un Poder Judicial que contenga de entrada, sin revictimizar, sin tomar parte, en tener que vincular a esa persona con diferentes otras situaciones que pueden generarle mucho más problemas frente a lo que viene a plantear. Hay una contención para los niños, hay una contención para esa mujer que viene a denunciar. Son programas muy importantes que se están desplegando, que quizás no tienen la comunicación —sí tienen la trascendencia, porque cuando la persona ingresa al sistema es absolutamente apoyada por el sistema y contenida—, pero el problema es que quizás no todo el mundo

conoce. Es muy conocida la OVD a nivel nacional, pero el trabajo que se viene haciendo muy fuertemente desde el Poder Judicial de la Ciudad es súper valorable. Y creo que, todos, en diferentes ámbitos, con diferentes programas que tenemos —lo mismo pasa con la discapacidad, lo mismo pasa con los sectores vulnerables, pasa con acceso a justicia y la llegada de todo el Poder Judicial a los barrios vulnerables—. Cuando hablo de todo el Poder Judicial, esto es el Poder Judicial amalgamado, formando equipos, sentándose a contener en los barrios y a contar de qué manera se pueden hacer valer sus derechos. Y eso me parece que es súper valorable, que corresponde que este Poder Judicial se dé una trascendencia en comunicar las políticas públicas que se llevan adelante y que, además, hace a fortalecer la autonomía de este Poder Judicial y a consustanciar esta jurisdicción que viene desde hace 30 años como recortada, y que —bueno, a partir de decisiones políticas en los últimos tiempos— se ha decidido empezar a conformar y completar todo nuestro Poder Judicial. Ya tenemos el primer paso con el convenio que se firma el 9 de febrero entre la Nación y la Ciudad de Buenos Aires para la transferencia de competencias en materia del derecho del trabajo. Y nosotros habíamos

empezado ese proceso para trabajar concomitantemente con los juzgados nacionales, pero a partir de este convenio, bueno, esa competencia va a pasar a la Ciudad, con lo cual es un gran desafío para la Ciudad, pero también es un reclamo que venimos nosotros ejerciendo desde hace muchísimos años: reclamar la autonomía completa desde el aspecto jurisdiccional, que es lo que le falta al Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires. Quizás esto también es importante en la comunicación que nosotros debemos darle a los vecinos: es saber qué pueden venir a reclamar a la justicia de la Ciudad de Buenos Aires y contarles que desde el año 96, que la Ciudad tiene su propia Constitución, pudo elegir su jefe de Gobierno y conformar su Poder Ejecutivo de manera completa, pudo elegir sus legisladores y conformar su Poder Legislativo y dictar sus propias normas de manera completa, pero no pudo completar todo lo que tiene que ver con la jurisdicción. Si empezamos primero con la justicia contravencional y de faltas, que fue progresivamente dándose paso a la transferencia de competencias penales —que aún hoy todavía hay algunas que están pendientes, pero que se está trabajando mucho para lograr completar lo más que se puede en la Ciudad de Buenos Aires—, empezamos con nuestra Justicia



Contencioso Administrativa y Tributaria, y que después completó con la Justicia del Consumo —que hay que destacar que es el primer fuero del consumo del país y que viene funcionando súper bien, y que es una manera de poder acercar la justicia de manera directa en problemas muy sencillos, muy rápidos de resolver y de mucha cercanía, con lo cual se planteó en ese esquema un proceso que acerca mucho al juez a la resolución del conflicto—. Y de la misma manera hemos planteado el Código de Procedimiento del Trabajo, donde acercamos el conflicto que vienen a plantear las partes a que esté la intervención directa del juez con una audiencia que debe tomar el juez —que es una audiencia preliminar, no les voy a contar el procedimiento, pero que hace a la cercanía— en que puedan resolverse los conflictos de manera más ágil y rápida. Hay que tener en cuenta que cuando uno se acerca a la justicia tiene la necesidad de resolver un problema, y si ese problema se resuelve 10 años después, no es una manera eficiente de poder llegar a la resolución de un conflicto. Entonces, ¿qué buscamos en la justicia de la Ciudad? Es esto, es la celeridad, no detenernos en situaciones que no hacen al fondo de la cuestión. Y esto hace, me parece a mí, a la política pública de comunicación de qué hace nues-

tro Poder Judicial: quizás eso es lo que le falta hoy, esa vueltita de rosca para que los vecinos conozcan. ¿Por qué cuando reclamamos autonomía, por qué reclamamos completar toda la jurisdicción en cuanto a todos los fueros ordinarios —llámese civil, comercial, laboral—? Bueno, esto hace a que la cercanía, la vecindad, permita a que podamos resolver estos propios conflictos. ¿Sí? A que un juez que conoce la idiosincrasia de estos vecinos pueda fallar en los conflictos de estos vecinos. Yo que recorro el país en función de pertenecer al FOFCMA, que es el Foro Federal de Consejos de la Magistratura, entonces en virtud de esto uno va conociendo cómo el resto de los poderes judiciales del país organiza y formaliza la resolución de sus conflictos. Y uno, cuando recorre, se da cuenta que no piensan los vecinos de las diferentes provincias de la misma manera, que la idiosincrasia hace que la aplicación de la norma, sin desconocer y sin naturalizar la norma, sea pensada como la idiosincrasia del lugar. Entonces, eso también hace a que los vecinos puedan fortalecer su propia jurisdicción, su propia justicia, y completar todos los fueros ordinarios.

4 Desde el Centro de Planificación hay un fuerte compromiso con ese acceso a justicia, con esa comunicación

que vos señalás. Esta entrevista, de alguna manera, colabora con dar más información y dar a conocer qué se hace desde el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires. Así que muchas gracias por tu tiempo, por tu compromiso y por tu dedicación.

Bueno, a disposición siempre. Hay muchas cosas más que hacemos desde el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires. También quiero reconocer, antes de cerrar la entrevista, el trabajo que hacen todos los que trabajan en este Poder Judicial: la verdad que son personas muy capacitadas, tanto desde el aspecto administrativo —quienes trabajan en el área administrativa— como quienes trabajan en las áreas jurisdiccionales. Tenemos magistrados, funcionarios y empleados muy capacitados, consustanciados con el sistema de justicia nuestro, con la voluntad de que esto progrese hacia adelante y pensando siempre en los vecinos. Por eso lo quiero rescatar, me parece importantísimo también dar a conocer que nuestro Poder Judicial se formó con gente muy consciente, con mucha voluntad de sacar esto para adelante y de que el acceso de todos los vecinos —sean población vulnerable o no— sea facilitado a nivel local en la justicia de la Ciudad.

CALIDAD DEL SERVICIO DE JUSTICIA

El Consejo de la Magistratura y el sistema de justicia que tiene la Ciudad de Buenos Aires es una justicia mucho más cercana porque tiene algunos programas que nosotros desarrollamos, precisamente el área de Acceso a la Justicia, que trata de acercar, sobre todo a los sectores vulnerables, para que ellos puedan tener acceso a todo lo que es nuestro sistema.



Estamos con el Consejero Marcelo Meis para hacer una entrevista para la revista Moebius ¿Qué tal, cómo estás?

Hola, ¿cómo andas? Buenas tardes. Gracias por la invitación.

1 Buenas tardes, gracias a vos por participar. En principio te queríamos preguntar: en un contexto de alta demanda social, ¿cómo se traduce en la práctica una justicia eficaz? ¿Qué cambios concretos consideras prioritarios para mejorar los tiempos de respuesta y la calidad del servicio de justicia?

La verdad que son múltiples factores los que hacen falta para que el sistema judicial sea eficiente. Es un tema que a mí me apasiona, sobre todo porque eso no podemos lograrlo en lo que es la justicia nacional, pero en la justicia de la Ciudad tenemos una ventaja comparativa muy importante, fundamentalmente por los códigos procesales. Cuando los códigos procesales favorecen un sistema abreviado, eso implica que la justicia es mucho más rápida y mucho más eficiente. Lamentablemente, por ejemplo, comparativamente con lo que son los códigos procesales de Nación, vos tenés juicios que te tardan 10, 12, 14, 15, 20 años, y eso verdaderamente es absolutamente ineficiente. En la Ciudad de Buenos Aires, vos tenés que en la mayoría de los códigos —salvo en contencioso administrativo— tratan prácticamente la oralidad absoluta. Ahora, nosotros hemos mandado, o estamos terminando, el proyecto de Código Civil y Comercial para lo que se viene de transferencia de las competencias, donde la oralidad es absoluta, y eso beneficia mucho. Y, además, tiene que ser acompañado, obviamente, del soporte tecnológico, que también hoy es un elemento central —más allá de la aplicación de la IA—, pero sí que la tecnología vaya acom-

pañada de la ductilidad necesaria para que los procesos sean rápidos, para que se resuelvan las cuestiones de manera eficiente. Y también, lo otro que nosotros estamos implementando desde el Consejo son las Oficinas de Gestión Asociada. Esto es un cambio paradigmático, antes en los juzgados era el juez con sus empleados; hoy hay Oficinas de Gestión Asociada que se encargan de todo lo que es la gestión que no tiene que ver con la cuestión jurisdiccional estrictamente, llámese con las audiencias y con las sentencias, llevan adelante todo el proceso administrativo, si se quiere, judicial, y los jueces solamente se dedican a la cuestión jurisdiccional. Eso les facilita mucho el trabajo. Hoy en día es un sistema que se está aplicando, por ejemplo, en Europa, y no solamente en algunos países, sino que es una decisión de la Comunidad Económica Europea que se pase a un sistema totalmente distinto, y esto hace mucho más eficiente el sistema.

2 Se habla de una justicia más cercana a las personas. ¿Qué significa, en términos operativos, poner realmente al ciudadano en el sistema de justicia?

En realidad hay que replantearse varias cosas, para mí hay que ver qué es lo que se entiende por cercana, porque digo, la gente no tiene necesidad de ir a la justicia por cualquier cosa: esto es lo primero que tenemos que tener en cuenta. El sistema judicial es un sistema caro, no es un sistema barato, y tiene una complejidad que hay que tratar de evitar de que todos los temas lleguen a la justicia. Tienen que llegar aquellos temas que requieren la intervención jurisdiccional, sea por su complejidad o por el tipo de cuestión que se trate. Precisamente para eso existen los medios alternativos de solución de conflictos, como pueden ser las mediaciones, como puede ser,

en el caso de derechos del consumidor, que nosotros tenemos Mi Reclamo, que es una aplicación que la gente se puede bajar en el teléfono y tiene acceso directo: no es costoso, tiene un costo cero, y es muy eficaz y muy rápido. Y esto resuelve un montón de conflictos que deberían en otras circunstancias terminar en el sistema jurisdiccional y que no tiene sentido, sea por el monto o por el tipo de cuestión que se discute. Después, sí, obviamente la justicia tiene que tener un acercamiento a la ciudadanía, diciéndole no solo cuáles son sus derechos, sino cuál es el modo de poder hacer que esos derechos sean efectivos, en tanto y en cuanto las posibilidades y las condiciones estén dadas. Y desde ese punto de vista, el Consejo de la Magistratura y el sistema de justicia que tiene la Ciudad de Buenos Aires es una justicia mucho más cercana. Es una justicia más cercana porque tiene algunos programas que nosotros desarrollamos desde el Consejo de la Magistratura, precisamente el área de Acceso a la Justicia, que trata de acercar, sobre todo a los sectores vulnerables, para que ellos puedan tener acceso a todo lo que es nuestro sistema.

3 Y por último: ¿cuáles son hoy las principales barreras de acceso a la justicia en la Ciudad y qué estrategias impulsa el Consejo de la Magistratura para reducir estas desigualdades, especialmente en los sectores más vulnerables?

Yo veo ahí un problema muy grave, que posiblemente muchos no lo detecten, que es la falta de traspaso de la justicia civil y comercial. Para mí, ese es un tema central, central, porque hoy en día tenemos jueces y juzgados nacionales —no jueces nacionales— que, como lo dije en otro pasaje de esta charla, tienen los procesos muy dilatados; son



códigos procesales que tienen 70, 80 años de antigüedad, incluso con sistemas tecnológicos que no son eficientes para el funcionamiento de lo que es nuestro sistema jurisdiccional. Y verdaderamente yo creo que ese es un objetivo central, porque ahí tenemos temas gravísimos, como puede ser una adopción. Una adopción, en el sistema de la Ciudad de Buenos Aires, podría tardar entre 3 y 6 meses llevar adelante —en un proceso que requiere una celeridad, porque un niño que por ahí es de corta edad requiere tener un hogar permanente para un mejor desarrollo—; sin embargo, cuando vamos al sistema nacional tenemos procesos de 6 años, 7 años, 5 años. Entonces, se desvirtúa lo que significaría la posibilidad de tener una vida mucho más digna, una vida mucho más ordenada en el entorno familiar y no en un lugar donde está lleno de chicos que no

tienen la posibilidad de una familia. Estamos hablando de algunos casos extremos, y también de muchos otros, digamos: cuando un daños y perjuicios dura 14, 15 años, por ahí la persona falleció, y entonces ¿qué vamos a hablar de acceso a la justicia? ¿accedemos a un sistema que tarda 14, 15 años en resolver nuestros problemas y verdaderamente esto no tiene ningún sentido. Yo creo que ese es el problema más grave que tenemos, y máxime hoy, que encima el gobierno nacional está nombrando jueces civiles y comerciales que están vacantes, que podrían tranquilamente traspasarse a la Ciudad de Buenos Aires, producto no solo del fallo Levinas, sino de lo que dice la Constitución, y también del último convenio que tiene que ver con la cuestión laboral. No tiene que circunscribirse el traspaso a la cuestión laboral, sino que me parece que hay algo

extremadamente grave, como es por ejemplo la justicia civil, que trata de los contratos, que trata de los desalojos, que trata de cuestiones que tienen que ver con cosas esenciales que pasan en la Ciudad de Buenos Aires, que nosotros le podríamos dar un trato no solo más cercano, desde el punto de vista de la cercanía que tiene la justicia de la Ciudad con la sociedad, sino también una celeridad mucho más importante.

ENTREVISTA: MARCELA BASTERRA
por Eugenia Braguinsky

PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

Hay que sensibilizar y concientizar a la gente sobre los derechos que tienen en torno a la protección de sus datos personales: los derechos de acceso, rectificación, cancelación, supresión y los que tienen frente a los datos sensibles.



Estamos con la doctora Marcela Basterra, que es profesora titular de derecho constitucional en la Facultad de Derecho de la UBA. Es doctora en derecho, además es especialista en temas de acceso a la información, protección de datos —todos hemos consultado su libro sobre acceso a la información—, ha sido Presidenta de este Consejo de la Magistratura, y además es una experta y una amiga. Así que para mí es un honor poder charlar un ratito con vos de estos temas que nos gustan y nos unen.

Muchas Gracias, Euge, por tu generosa presentación, y la verdad, el gusto también es mío de poder colaborar y estar hablando de estos temas que, como vos decís, tenemos en común y trabajamos hace tantos años.

1 Marcela, la idea era aprovechar que vos trabajás, que estás todo el tiempo estudiando y metida en estos temas —tanto el acceso a la información como la protección de datos—, dos derechos constitucionales fundamentales que a veces entran en colisión, pero que deberíamos tener una mirada superadora de esa colisión: cómo podrían convivir pacíficamente si los entendemos, los comprendemos, les ponemos los límites o los alcances que necesitan. Entonces nos parecía que con vos, que tenés esta doble mirada, podíamos tener una charla rica e iluminar en el debate, que en el Poder Judicial o en la Justicia está cada vez más instalado. En ese sentido, la primera reflexión que quería pedirte a vos es: ¿cómo te parece que, en este momento de creciente digitalización y la permanente circulación de datos —mucho más que antes dada la digitalización y la tecnología—, ¿cómo se reconfiguran, en este contexto de digitalización de la Justicia, el derecho a acceso a la información y el derecho a la intimidad o a la protección de datos? Sobre todo

con esto que yo te decía, la circulación de datos judiciales, porque antes estaban en un expediente y uno podía tener cierto control.

Un acceso limitado en la medida en que tuviera un interés legítimo. Mirá, como bien vos lo decís, hay una tensión entre el acceso a la información pública y la protección de datos personales, una tensión lógica entre esos dos derechos, pero yo creo que se pueden compatibilizar perfectamente. El acceso a la información pública, como vos lo sabés muy bien, Eugenia, porque lo has trabajado, es un derecho fundamental que nosotros lo tenemos en la ley 27.275, que lo tenemos con jerarquía constitucional, y que también ha señalado como un derecho fundamental ineludible la Corte Interamericana de Derechos Humanos en el caso Claude Reyes con Chile.

”

Me parece que es fundamental que cuando se haga una ley de protección de datos personales, se establezca un capítulo o por lo menos varios artículos dedicados a la protección de datos personales y al acceso a la justicia, a los datos personales en materia de justicia.

Con lo cual, es impensable que no haya acceso a la información pública y que no se pueda acceder a los datos de los expedientes judiciales y demás. Ahora bien, eso tiene que hacerse de una manera de armonizar la colisión entre los dos derechos, y tener en cuenta cómo se maneja sobre todo el acceso a la información en los

expedientes judiciales cuando hay datos sensibles en medio. En relación a esto, hay dos sistemas en general en el derecho comparado: uno es que hay un acceso abierto totalmente y privilegian el acceso a la información pública, y el otro es —que es el que a mí me gusta más— es que, cuando se trata de datos sensibles, se tomen recaudos especiales. Por ejemplo, el anonimato cuando se trata de causas que tienen que ver con cuestiones de familia, justicia penal juvenil, cuestiones de niños, niñas y adolescentes, y también datos sensibles de las personas comunes, datos sensibles de víctimas. Y una de las maneras que es posible realizar esto es, por ejemplo, poniendo algunos límites: por ejemplo cuando se trata de datos sensibles, tener que demostrar un interés legítimo o tener que demostrar que se trata de un tema de interés público por ejemplo. Viste que cuando se accede a la información pública en general no hay que demostrar interés legítimo, pero si vamos a acceder a información pública que tiene que ver con nuestros datos personales y los datos sensibles, ahí sí se podría establecer que hay que demostrar un interés legítimo, para proteger los datos personales y, por otro lado, no lesionar inadecuadamente u obstaculizar el acceso a la información pública.

2 La publicidad de los juicios orales constituye una garantía del debido proceso, sin embargo, las nuevas tecnologías permiten que esas audiencias sean grabadas, difundidas y retransmitidas por fuera del ámbito judicial, incluso cuando el proceso todavía no ha concluido. ¿Cómo se compatibiliza esa publicidad con la protección de los datos personales y los derechos de quienes intervienen en la causa?

Hay una tensión, evidentemente y con el avance de las nuevas

tecnologías de la información y la comunicación, que es algo maravilloso, pero por otro lado no podemos negar que el derecho que menos protección tuitiva tiene es el derecho a la intimidad. Ahora bien, yo creo que en los juicios orales y públicos prevalece el derecho de acceder a la información y que se logre el nivel de información, porque también tiene que ver con que durante el proceso la persona está sometida al Código Penal, con lo cual, al estar sometida al Código Penal, al haber cometido supuestamente un delito, bueno eso prevalece el acceso a la información pública y la necesidad de la sociedad de saber, por sobre el derecho a la intimidad de esa persona. Porque también, dentro del juicio oral y público, después, si la persona es sobreseída, también se va a conocer ese dato, no?

3 Ahí entran en juego también las reglas de Heredia y la posibilidad del derecho al olvido.

El derecho al olvido está en plena elaboración doctrinaria y jurisprudencial. Mirá, en el año 2014 sabemos que con el caso Costeja González, de España, se estableció por primera vez —a través del fallo del Tribunal de Justicia Europeo, que no es lo mismo que el Tribunal Europeo de Derechos Humanos— se crea el derecho al olvido. Después, en materia penal, la propia Corte Suprema de Chile lo acepta al derecho al olvido, aún en materia penal; pero la Corte brasilera lo denegó en el caso Aida Curi, y nuestra propia Corte Suprema de Justicia de la Nación denegó el derecho al olvido en el caso Denegri, porque ahí hay una tensión, otra vez, entre el derecho al acceso a la información pública y la libertad de expresión, por un lado, y el derecho a la intimidad por el otro. Pero en realidad —esto Bertoni dice— ese derecho a no ser indexado por el buscador no es lo mismo que borrar el dato de la faz de la tierra, sino que es el derecho

a que el buscador no te indexe. Con lo cual es todo un tema, digamos, que creo que lo tienen que regular las nuevas legislaciones.

4 Desde tu perspectiva, tu experiencia, tu estudio constante y permanente de estos temas: ¿te parece que los marcos normativos en la Argentina —tanto la ley de acceso a la información como la de protección de datos personales— son suficientes para abordar estos desafíos, o se necesitaría alguna reforma legislativa, más allá de la antigüedad de una y otra, que es muy diferente, para poder armonizar mejor estos dos derechos, todo el tiempo pensando en el ámbito judicial y de este cada vez mayor proceso de digitalización y de cómo se comparten los datos?

Pienso que la ley de acceso a la información pública, la 27.275, que fue sancionada en el 2016 y entró en vigencia en 2017 —siempre hay cosas que se pueden mejorar, por ejemplo, que el órgano garante sea totalmente autónomo y no dependa de la Jefatura de Gabinete de Ministros, por darte un ejemplo—, pero es una ley que tiene muy buenos estándares. No sé si vos compartís esa postura, porque justamente es una ley relativamente nueva y recogió también la ley modelo del sistema interamericano. Con lo cual, creo que no es necesario reformarla para tener muy buenos niveles de acceso a la información pública, con una restricción muy limitada y taxativa de los temas que no se dan al público, porque el artículo 8 taxativamente dice en qué casos los funcionarios pueden abstraerse de dar la información —y eso es verdaderamente válido—, pero eso taxativamente, únicamente en los casos que dice el artículo 8. Y tiene también el sistema moderno —que yo llamo la segunda generación de leyes de acceso a la información pública—, que tiene no solamente el sistema de que el requirente

pide y el sujeto requerido da, sino también el sistema de transparencia activa de los artículos 32 y 33. Con lo cual, yo la ley de acceso a la información pública —salvo que se le dé mayores niveles de independencia al órgano encargado, al órgano que se encarga de la aplicación de la ley, el órgano garante—, estoy muy de acuerdo con esa ley. Sí me parece que hay un verdadero problema en la ley de protección de datos personales, la 25.326, que más allá de que es del año 2000, estamos hablando, lo que decíamos recién, de 25, 26 años, en temas como acceso a la información pública en los que ya estamos hablando de geolocalización de las personas. Como decía Noah Harari en un escrito de la época de la pandemia, vivimos en un estado de vigilancia casi aterrador, digamos.



Yo creo que en los juicios orales y públicos prevalece el derecho de acceder a la información y que se logre el nivel de información, porque también tiene que ver con que durante el proceso la persona está sometida al Código Penal, con lo cual, al haber cometido supuestamente un delito, prevalece el acceso a la información pública y la necesidad de la sociedad de saber, por sobre el derecho a la intimidad de esa persona.

Si bien lo decía en relación a la geolocalización que se daba, los Estados tenían nuestra localización, tenían nuestros datos sensibles, nuestros datos de salud, con quién era las últimas personas que nos habíamos reunido, etcétera. Pero estamos hablando de geolocalización, que tiene que estar, pero tiene que decirse cómo y en qué condiciones; hay que establecer, a mi criterio, las responsabilidades de los buscadores de internet —más allá de que la responsabilidad es distinta en el sistema europeo respecto del sistema que tiene nuestra Corte a través del fallo Belén Rodríguez, pero más allá de eso, un nivel de responsabilidad se tiene que poner, obligaciones a los responsables de los buscadores de internet—; también hay que incorporar datos sensibles como los datos biométricos y los datos genéticos; también hay que incorporar el derecho a la protección de datos personales como un derecho fundamental autónomo, que también lo crea Costeja González. Y creo que la ley de protección de datos personales es urgente que se reforme.

Y vos sabés que estas son las cosas que, lamentablemente, en países como el nuestro, cuando hay una grieta política —más allá de que sea el lado A o el lado B—, el expresidente Macri había presentado una reforma a la ley de protección de datos personales, que por supuesto no la trataron; a los pocos años, no sé si al año siguiente o en el posterior, el bloque radical presentó una reforma muy similar, por supuesto no la trató, del otro lado no se trató; cuando estaba Alberto Fernández de presidente se presentó nuevamente una reforma, también, y no se trató. Y estas son las cosas que decís: ¿cómo el Congreso no genera consensos para tratar este tipo de cuestiones que realmente no tienen nada de político y que realmente le harían muy bien al sistema jurídico argentino?

Más temas que tienen que ver con tecnologías de la información y la comunicación que realmente no hay remedio jurídico suficiente para ir día a día: vos sacás una ley y ya es vieja a los pocos días. Entonces, 26 años han transcurrido desde que se sancionó... y si vos ves marcos normativos que seguramente vos conocés muy bien, como el Reglamento Europeo 679 del año 2016, que entró en vigencia en 2017, ahí tenés un corpus juris que es un ejemplo a seguir. Con base en eso se reformó, por ejemplo, la ley de Chile, la ley de Uruguay, la ley de Brasil, y sin embargo nosotros no nos podemos poner de acuerdo para reformar la ley de protección de datos lamentablemente.

No es una cuestión política, es una falta de consensos.

5 Para ir cerrando: nosotros, desde el Consejo de la Magistratura, trabajamos desde el Centro de Planificación Estratégica la idea de acceso a justicia: pensar una justicia cercana a las personas, una justicia que sea accesible, que garantice derechos, que mejore la vida de las personas y sobre todo de los sectores en condiciones de vulnerabilidad, que muchas veces son los que más requieren de los servicios de justicia y los que más difícil lo tienen, más costoso. Es caro a veces acceder a la justicia, caro en el sentido no solo monetario, que lo es, sino que cuesta, ¿no?

Sí, obstaculiza.

6 Trabajamos desde el Consejo, vuelvo a insistir y desde el Centro en mejorar esos canales. ¿Qué condiciones considerarías necesarias para que la apertura de datos en el ámbito judicial contribuya a este acceso a justicia, sin vulnerar, obviamente, la privacidad y los datos personales? ¿A vos te parece que esto, la generación de datos o la apertura de datos —no solo los datos personales obviamente, sino

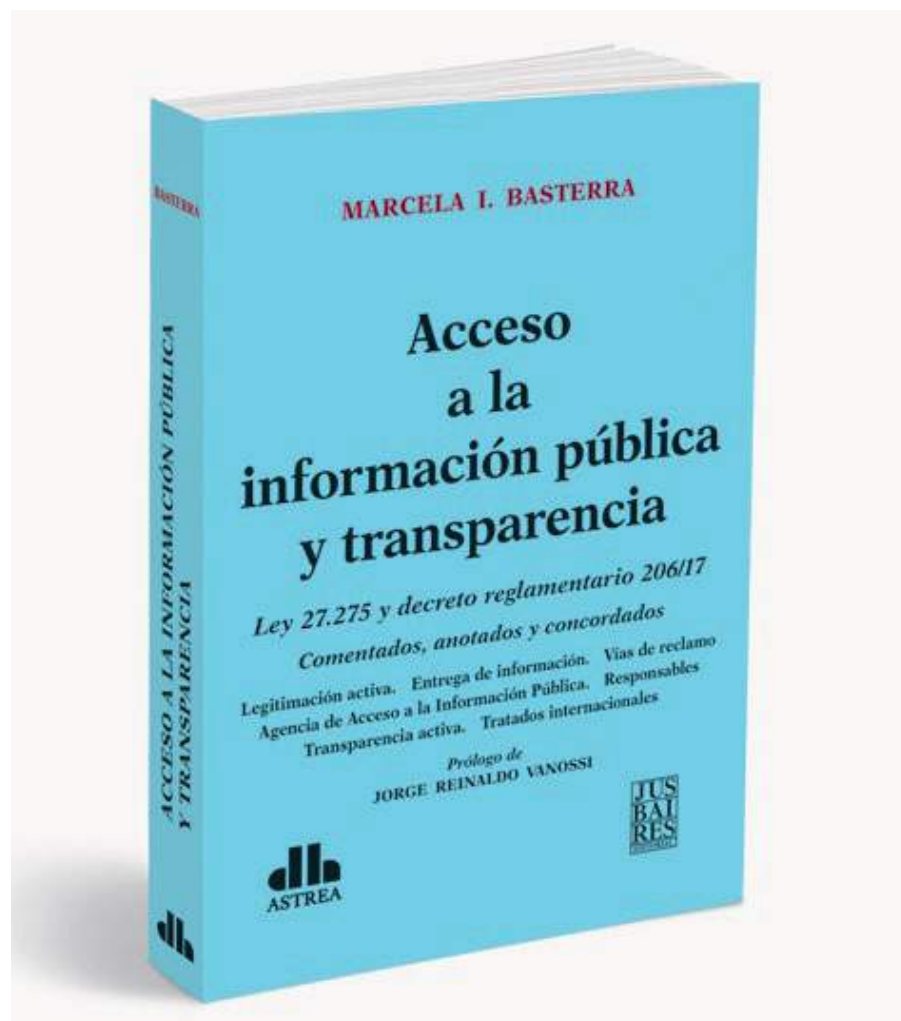
los datos— pueden contribuir a mejorar los canales o los mecanismos de acceso a justicia?

Sí, sin duda pueden contribuir muy directamente a que se abran canales de acceso a la justicia con la apertura de datos, con las condiciones que inicialmente conversábamos. Y me parece que es fundamental también que, cuando se haga una ley de protección de datos personales, se establezca un capítulo o por lo menos varios artículos dedicados a la protección de datos personales y al acceso a la justicia, a los datos personales en materia de justicia.

Aprovecho para felicitar al Centro de Planificación Estratégica y al Consejo de la Magistratura por el trabajo enorme que están haciendo, porque veo que no paran realmente.

7 El Poder Judicial maneja una enorme cantidad de datos personales, muchos especialmente sensibles. ¿Considerás que existe suficiente conciencia sobre la importancia de su protección y sobre los alcances de la normativa vigente? ¿Qué aspectos deberían fortalecerse para garantizar una adecuada protección de datos?

Sin duda, hay que sensibilizar y concientizar a la gente sobre los derechos que tienen en torno a la protección de sus datos personales: los derechos de acceso, los derechos de rectificación, cancelación, supresión; los derechos que tienen frente a los datos sensibles. Sería muy importante sensibilizar, como decís vos, y capacitar para que puedan conocer esos derechos, justamente. Sí, pienso que sí, que es fundamental.



ENTREVISTA: MARIANO HELLER

por Jorgelina Paola Delgado

ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

OGDAI Jusbaire se dedica a garantizar el derecho de acceso a la información pública dentro del Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires, incluyendo a los tres ministerios públicos, el Ministerio Público Fiscal, el Ministerio Público de la Defensa, el Ministerio Público Tutelar y Consejo de la Magistratura y Jurisdicción.



1 En primer lugar, ¿qué función cumple el órgano garante del derecho de acceso a la información dentro del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y por qué resulta relevante para la ciudadanía?

Básicamente, como su nombre lo indica OGDAl, como le decimos, OGDAl Jusbaire, se dedica a garantizar el derecho de acceso a la información pública dentro del Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires. En este caso, incluyendo a los tres ministerios públicos, el Ministerio Público Fiscal, el Ministerio Público de la Defensa, el Ministerio Público Tutelar, Consejo de la Magistratura y Jurisdicción.

Excluido, por lo menos por ahora, el Tribunal Superior de Justicia de lo que es la jurisdicción del OGDAl. Y se dedica justamente a, mediante actividades vinculadas al marco que nos otorga la ley, que es la Ley 104 reformada de la Ciudad de Buenos Aires, en el marco de lo que dice la ley, a realizar actividades vinculadas al tema y, por sobre todas las cosas, difundir, capacitar, y cuando hay un reclamo, justamente, respecto del cumplimiento de la Ley 104 por parte de alguno de los órganos que mencioné, actuar en consecuencia. En este caso, respondiendo justamente o tratando de solucionar la situación.

2 ¿Cómo interviene el órgano garante cuando el derecho de acceso a la información no se cumple? ¿Y cuáles son los principales desafíos en su implementación?

Cuando hay alguien que no está, por ejemplo, satisfecho con un pedido de acceso que realiza a cualquiera de las áreas que mencionamos.

Quiero saber cuánto gana X persona. Quiero saber algo sobre la declaración jurada, la parte

pública de esta persona. O el dato que fuere.

En muchos casos se piden estadísticas. La verdad que es una infinidad de datos y se presume que el dato, salvo excepción, es público porque tiene un organismo público. Entonces, si hay alguien que recibe una respuesta que le resulta insatisfactoria, yo pedí esto y me respondieron otra cosa, o no me respondieron completo, puede hacer un reclamo ante el órgano garante para que se le responda como esa persona pide.

Eso por un lado. Después también están los casos en los cuales cualquiera de los organismos que fueren no responden directamente. Entonces ahí también, obviamente, la persona que hizo el pedido original tiene derecho a hacer un reclamo frente al órgano para que el órgano haga cumplir el derecho de acceso a la información pública.

Vienen reclamos de todo tipo. En general, obviamente, gente que está enojada porque no le respondieron como ella quiere. Y lo que hacemos nosotros como órgano es tratar de mediar entre el sujeto obligado, que puede ser cualquiera de los organismos que te mencioné, y la persona para que se le entregue la información como la persona la necesita.

Muchas veces el reclamo es sobre información que no puede ser entregada. Entonces en ese caso le decimos, esta información por tal o cual motivo no puede ser entregada porque no es información pública o por el motivo que fuere. Y en otros casos directamente mediamos de manera tal que el sujeto obligado entregue la información correctamente y que se resuelva la situación y el ciudadano, ciudadana o quien hizo el pedido, se vaya conforme con la información requerida.

3 ¿Qué impacto tiene el acceso a la información en la relación entre el Poder Judicial y la ciudadanía y qué avances destacarías en este proceso?

El derecho al acceso a la información es un derecho humano, eso es importantísimo remarcarlo, con lo cual para nosotros es importante obviamente que se cumpla. En ese sentido ha habido avances grandes, también ha habido retrocesos en algunos ámbitos. Creo que en el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires se ha avanzado mucho respecto de este tema, con una muy buena autoridad de aplicación que se ocupa de que se cumpla y bueno, con el órgano garante tratando de justamente colaborar para que esto suceda.

Esto lo vemos desde distintos lugares, sobre todo estadísticamente, hay bastantes más pedidos año tras año, lo que quiere decir que la gente se va enterando de que existe esta herramienta por un lado y lo cierto es que los niveles de respuesta suelen ser bastante buenos y por suerte en ese sentido el órgano garante no tiene que actuar tanto frente a incumplimientos por parte de las autoridades de aplicación. Así que vemos que ha avanzado en términos de capacitación, en términos de mitificar, porque el Poder Judicial en general es uno de los poderes menos conocidos y la gente sabe menos lo que hacemos. Entonces hay que sacar un poco al Poder Judicial de esa opacidad y el Derecho de Acceso a la Información sirve justamente para eso.

ACCESO A JUSTICIA

por Celina Gutierrez, Sandra Kuc, Maia Taibbi, Ariel Toledo
Elizabet (Loxoi'che) González, Daniel Escalante



PLATAFORMA INTERCULTURAL DE ACCESO A JUSTICIA PARA PUEBLOS INDÍGENAS

Esta propuesta chaqueña, ganadora del Concurso de Innovación JusLab-BidLab, consagra una política institucional estratégica y participativa, con el potencial de generar un puente intercultural para el Acceso a Justicia basado en el respeto y la co-creación.

Innovación con propósito, una herramienta para el Acceso a Justicia:

La innovación se encuentra consagrada como un valor institucional en el Primer Plan Estratégico Consensuado del Superior Tribunal de Justicia del Chaco aprobado en el año 2024 en el marco de un convenio de colaboración y asistencia recíproca firmado con JuFeJus y el Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Ahora bien ¿qué significa la innovación desde la óptica

pública? Resulta esclarecedora a este fin la Carta Iberoamericana de la Innovación en la Gestión Pública aprobada en el año 2020, en el marco de la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), que establece un marco de referencia y lenguaje común sobre la innovación inteligente para las administraciones públicas iberoamericanas. La innovación de la gestión pública no debe canalizarse solo por la



adaptación e inclusión de tecnologías emergentes, sino que supone repensar, adaptar y transformar las políticas, los procesos, los modelos de gestión, las arquitecturas institucionales y los planes de formación de agentes, orientándolos al desarrollo de la cultura de la innovación en función de las nuevas necesidades de la ciudadanía con el objetivo de buscar la máxima eficacia y eficiencia posible.

Con este norte, en abril de 2025 el Superior Tribunal de Justicia chaqueño dispuso la creación del Laboratorio de Innovación del Poder Judicial como un ámbito transversal destinado a promover el desarrollo de soluciones innovadoras orientadas a mejorar la gestión judicial y fortalecer la cultura de innovación dentro del Poder Judicial.

Una de las primeras actividades del Laboratorio fue participar en el Concurso Nacional de Innovación en la Justicia, impulsado por JusLab y BID Lab con el auspicio de JuFejus, con el objetivo de promover el desarrollo de soluciones innovadoras para mejorar el acceso a justicia de poblaciones vulnerables.

Como resultado de esta convocatoria, dos proyectos chaqueños resultaron seleccionados entre los nueve ganadores a nivel nacional, sobre un total de más de cien propuestas presentadas por organismos judiciales de distintas jurisdicciones: la "Plataforma intercultural de Acceso a Justicia para Pueblos Indígenas" (co-creada con la Coordinación Integral de las Actividades Judiciales con los Pueblos Indígenas) y el "Módulo inteligente para la gestión de denuncias de violencia doméstica". Ambas generadas en alianza con startups tecnológicas: Abstic Tecnología y Ubatec, respectivamente.

Comentaremos en este artículo el primero de los proyectos.

La Plataforma Intercultural de acceso a justicia para Pueblos Indígenas (JUS-LDAXAC) constituye un desarrollo institucional orientado a mitigar las

barreras existentes entre los pueblos indígenas y el Poder Judicial del Chaco, promoviendo un acceso efectivo a la justicia. Tuvo como referente de proyecto a la lidereza del pueblo qom Elizabet (Loxoíche) González, quien forma parte del Poder Judicial Chaqueño como responsable de la Coordinación Integral de las Actividades Judiciales con los Pueblos Indígenas.

Barreras que motivaron la propuesta. Objetivos de la plataforma y potencial transformador:

El acceso a justicia y a la justicia para los pueblos indígenas de la Provincia del Chaco, Qom, Moqoit y Wichí, es una prioridad institucional del Poder Judicial. Esta política se refleja en la implementación de diversas medidas de acción positiva entre las cuales se pueden mencionar: la creación de una Coordinación Integral de las Actividades del Poder Judicial con los Pueblos Indígenas; la incorporación al plantel judicial de personas pertenecientes a pueblos indígenas mediante llamados a concursos de oposición y antecedentes de características singulares (un programa de examen y material específico, tribunal examinador integrado con mayoría indígena, exigencia de aval del pueblo de pertenencia); la creación de un registro de peritos intérpretes y traductores de lenguas indígenas y reglamentación de pautas para el pago de sus honorarios.

Sin embargo, existen diversos desafíos cuyo abordaje deviene indispensable para continuar fortaleciendo la interculturalidad, aumentar la confianza en el sistema de justicia y promover el respeto y entendimiento.

Las barreras detectadas que motivaron el proyecto pueden clasificarse en:

1) *Barreras lingüísticas*: El sistema judicial utiliza una terminología especializada. Muchos de los conceptos empleados en el Poder Judicial son de difícil comprensión o no tienen una equivalencia

exacta en las lenguas indígenas, lo que crea una barrera y dificulta la correcta interpretación de términos o procesos.

2) *Dispersión de la Información*: No se encuentra nucleada toda la información relacionada al acceso a justicia de los pueblos indígenas como ser la geolocalización y funciones específicas de agentes y dependencias vinculadas a pueblos indígenas, llamados a concurso especiales, procedimientos relativos a intervención de peritos traductores e intérpretes de lenguas indígenas, precedentes de jurisprudencia o artículos doctrinarios locales, lo que impacta negativamente en la agilidad para acceder a datos relevantes.

3) *Barreras Culturales*: Se detecta la necesidad de reforzar la formación intercultural, para entender las costumbres, normas y cosmovisión de los pueblos indígenas y, por otra parte, fomentar la comprensión de los procesos legales vigentes.

La *Plataforma Intercultural* tiene el potencial de transformar la relación entre los pueblos indígenas y el sistema judicial al integrar diversos recursos y herramientas que permitan una interacción fluida, accesible y comprensible, con especial enfoque en la información en las lenguas indígenas respectivas, actuando como un puente intercultural.

Sus componentes clave incluyen: 1) Glosario de términos judiciales en lenguas indígenas; 2) Mapa interactivo y geolocalización de puntos de acceso y dependencias; 3) Microvideos educativos que aborden temas judiciales específicos y fomenten la comprensión de actos y procesos; 4) Repositorio digital accesible en temática indígena con fallos relevantes, artículos, normativa internacional, nacional y provincial e información relacionada con los pueblos indígenas y su vinculación con el Poder Judicial.

El objetivo general del proyecto es el diseño e implementación de una plataforma prototipo, escalable y modular, disponible en versiones web y mobile (para su acceso desde dispositivos móviles), que permita mejorar la relación entre el Poder Judicial y las comunidades indígenas, en línea con los estándares constitucionales y convencionales vigentes. Este desarrollo se proyecta como una herramienta dinámica y adaptable, capaz de evolucionar conforme a las necesidades del Poder Judicial, incorporando nuevos módulos, funcionalidades y servicios que fortalezcan una justicia más cercana, eficiente y participativa.

En particular, la plataforma se propone:

1) Optimizar el registro, la gestión y el control de la información para facilitar el acceso a la justicia de los pueblos indígenas y su vinculación con el poder judicial incluyendo normativa, fallos, noticias, eventos y capacitaciones pertinentes.



2) Fortalecer herramientas de geolocalización, que permitan identificar de manera ágil recursos disponibles en el territorio, tales como peritos traductores y dependencias judiciales.



3) Mejorar la interacción y formación intercultural entre agentes del Poder Judicial y los pueblos indígenas, favoreciendo una comunicación respetuosa de la diversidad cultural con la generación de microvideos, glosario de términos jurídicos (con texto y audio en castellano y en las lenguas indígenas) y contenido apropiado que refuerce la vinculación intercultural





Alternativas de escalabilidad de la plataforma:

La propuesta tiene un alto potencial de escalabilidad tanto en términos geográficos, funcionales e institucionales. Puede adaptarse fácilmente a nuevas necesidades, ampliar sus servicios y mejorar constantemente en respuesta a las demandas emergentes de las comunidades indígenas y los sistemas judiciales.

-Escalabilidad Institucional, geográfica y multicultural: Adopción por otras Instituciones judiciales o administrativas:

El modelo de plataforma desarrollado puede ser replicado o adaptado por otras instituciones (judiciales o administrativas) que deseen implementar un sistema similar de acceso para pueblos indígenas. La arquitectura abierta de la plataforma y su flexibilidad tecnológica permiten que instituciones nacionales o internacionales puedan replicar la solución, ajustándose a sus propios sistemas y necesidades, adaptando la lengua y los requisitos legales locales.

-Escalabilidad Funcional:

a) Sería factible a futuro implementar un ChatBot con los principales usos de la plataforma para brindar un acceso inmediato y ágil a la información.

b) Podrían incorporarse herramientas adicionales, como integración con sistemas de gestión.

c) Su biblioteca tiene el potencial de expandirse, incorporar modelos de trámites judiciales, adaptándose a la evolución de las leyes y normativas. Además, se pueden añadir documentos adicionales de jurisprudencia y leyes locales de otros países o regiones, lo que enriquecería aún más su base de datos y permitiría un acceso más completo a información jurídica relevante.

Reflexión final:

La Plataforma consagra una política institucional estratégica y participativa, contribuyendo a una administración de justicia que reconoce y respeta la pluralidad cultural. Se consolida de esta manera el impulso de la innovación con propósito, enfocado en el Acceso a Justicia.

**Celina Gutierrez, Sandra Kuc,
Maia Taibbi, Ariel Toledo**
*Laboratorio de Innovación del
Poder Judicial del Chaco*

**Elizabet (Loxoi'che) González,
Daniel Escalante**
*Coordinación Integral de las
Actividades del Poder Judicial con
los Pueblos Indígenas*

Accedé a la plataforma:
[https://
plataformaintercultural.
justiciachaco.gov.ar/](https://plataformaintercultural.justiciachaco.gov.ar/)

ENTREVISTA: SUSANA PARADA
por Rodrigo Estévez Andrade

JUSTICIA PORTEÑA



1 Estamos en el Juzgado 31 del Fuero Penal, Penal Juvenil, Contravencional y de Faltas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y este juzgado fue pionero en la justicia porteña en certificar un sistema de calidad de acuerdo a las normas ISO. Susana, ¿nos contás cómo fue esa historia?

Fue un proceso muy largo porque yo venía de la Justicia Nacional en lo Criminal de Instrucción, antes era así, en lo Criminal de Instrucción, y yo había estado terminando un proceso de gestión de calidad en el Juzgado de Instrucción número 25, como jueza subrogante, y entonces, bueno, sabía de lo importante que era gestionar con calidad para evitar lo que comúnmente se llaman tiempos muertos, es decir, entre una disposición que un juez diga, por ejemplo, una citación, no esperar a que después del resultado dejamos pasar tiempo para reiterar la citación, no, inmediatamente. El resultado es negativo, entonces, se reitera. Como eso, un montón de situaciones que a veces se daban y que hacían que los procesos duraran mucho tiempo. Y también en lo relativo a las explicaciones que había que darle a las personas que no eran abogados y que concurrían a las mesas de entrada, explicaciones que tenían que ser claras, concretas y de un modo sencillo, porque siempre me quedó grabada una de las explicaciones que nos hacían las personas que nos capacitaron en gestión de calidad, y que lo repitieron después cuando el proceso lo hicimos acá, que si una persona viene a la mesa de entrada, se lo atiende muy bien. Pero después cuando llegó a la casa, la señora, si es un señor, le pregunta: ¿Y qué tal, cómo te fue? Fue bárbaro, no sabés qué bien que me atendieron. Ah, bueno, ¿y qué te dijeron? Ah, no me acuerdo, no entendí. No sirve. Y al revés tampoco, que la explicación sea buena pero que la atención no lo sea, tampoco sirve. Entonces,

estas cuestiones y muchas otras que por la brevedad de tiempo con el que contamos no me voy a extender, me motivaron a mí a que cuando llegué a este fuero, que arrancamos de cero el juzgado, tuve la suerte de que el equipo que entonces me acompañaba, parte del cual todavía aún hoy está aquí, nos propusimos llevar adelante un proceso que aquí no se había hasta entonces intentado hacer y la certificación terminó en el año 2006, en abril. Yo llegué acá en julio del mismo año y ahí, en lo inmediato, nosotros empezamos el proceso. En aquel entonces la norma era la ISO 9001:2001. Después, en el transcurrir, se modificó la ley al 2008, así que tuvimos que readaptar todo lo que hasta entonces habíamos elaborado, los instructivos, todo el manual de calidad, todo lo tuvimos que adaptar a la nueva normativa.



Un lema es que la mejora continua hace a la calidad del servicio que brindamos y eso es lo que nos motiva permanentemente.

El juzgado lo que certificó fueron todos los procesos administrativos y operativos. Y se llegó a la certificación, que fue a nivel nacional con IRAM y con IQNet, que consignó que la demostración del cumplimiento de estándares de excelencia a nivel mundial, y esto fue el 18 de abril del 2006. Nosotros habíamos dicho, y esto me parece que es importante recalcar, que la política de calidad que nosotros habíamos fijado estaba basada en agilidad, celeridad y transparencia en la gestión, satisfacción y superación de las necesidades

de los usuarios, fácil accesibilidad por parte de los destinatarios del servicio de justicia a los funcionarios y a mí, o sea, yo como jueza, y la participación activa de todos los integrantes del juzgado mediante la motivación, el trabajo en equipo, la capacitación permanente y acumulación de experiencia. Esta política que nosotros nos propusimos cuando iniciamos ese proceso, aún la seguimos manteniendo con equipos que han ido modificándose. La gente ha ido ascendiendo y entonces, otros nuevos llegaron y por suerte todos estamos con sustanciados con esta política de calidad. Es importante aquí agregar que a esto también se llegó porque era necesario contar con personal capacitado, tanto en lo relacionado con los conocimientos técnicos. Como en lo humano, con sensibilidad social para advertir que en las materias de nuestra competencia, se encuentran inmersas personas que presentan conductas, a ver cómo podríamos decir, que afectan la convivencia de los ciudadanos y al mismo tiempo a imputados que se encuentran involucrados en una profunda conflictividad social. Y eso es importante que recalquemos y que por eso también nos motivó a involucrarnos en hacer esto para justamente destinarlo a esas personas, a todas esas personas. Y porque yo te decía que continuamos en esa línea, porque justamente un lema es que la mejora continua hace a la calidad del servicio que brindamos. Y eso es lo que nos motiva permanentemente a seguir en esta línea. Originariamente nuestro fuero era en materia contravencional y de faltas, pero tuvimos la incorporación, o sea, se llevó a cabo todo el proceso que culminó con la sanción del Código Procesal Penal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que no teníamos un código procesal aquí propio, digamos, de nuestra ciudad autónoma. Con la sanción de ese código también

comenzaron a la transferencia de competencias, desde la justicia ordinaria, digamos, que está en Capital, que aún hoy también con menos competencias que antes por las que nos fueron transfiriendo, tienen. ¿Y qué pasó? Primer convenio de transferencia de competencias, se nos incrementó el trabajo, pero de una manera muy importante. Entonces esto ya empezó a significar que estaba empezando a impactar en nuestra metodología de trabajo y que era necesario plantearnos alguna planificación para poder encarar esto nuevo y que sabíamos que lo que venía era más aún, porque al día de hoy ya llevamos tres convenios de transferencias y seguramente van a venir más, inclusive, bueno, en algún momento todas serán de nuestro ámbito local. Y a esto también tenemos que agregar que contábamos con el mismo equipo. Creo que fue con el primer convenio de transferencias que nos incorporaron dos funcionarios y un empleado, pero en realidad todo el trabajo que hace el equipo culmina en los jueces, o sea, termina en mi persona. Y nosotros no solamente llevamos a cabo de manera oral los juicios, los juicios penales, los juicios contravencionales y también los de falta, sino que además... Todas las audiencias se realizan de manera presencial por los jueces. Las audiencias son videograbadas, pero las partes están presentes. En alguna oportunidad también, según la importancia, se hacen de manera virtual. Contamos con un sistema que se llama Cisco Webex, que permite que de pronto las personas imputadas, los defensores particulares, inclusive los oficiales y los fiscales y querellantes, estén en sus respectivos domicilios u oficinas o despachos. Si nosotros lo hacemos de manera virtual, también yo estoy aquí celebrando esas audiencias, pero no es una tarea que los jueces podamos delegar, de manera tal que lo que se necesita es contar con

mayor cantidad de jueces. Si quieres, te doy un ejemplo de lo que pasa a nivel, por ejemplo, de personas detenidas. Mirá, tengo acá, en un turno de 15 días del mes de enero del año 2020, tuvimos 113 personas detenidas. En el mismo turno de enero de este año, del 2026, registramos 185, es decir, un incremento del 64%. Entonces, no es solo atender la emergencia del turno de estas 185 personas, es el trabajo que después queda de todos los procesos en los que están imputadas esas personas.



Hicimos el Primer Plan Estratégico Consensuado del Juzgado Penal Contravencional y de Faltas N° 31.

Entonces, es un trabajo que demandaría mayor cantidad de jueces. ¿Cómo llegamos entonces a planificar? Aceptamos la invitación que nos hicieron desde el Centro de Planificación Estratégica del Consejo de la Magistratura y, otra vez con el equipo del juzgado que también se involucró, y entonces planteamos, a partir del diagnóstico de fortalezas y debilidades, la necesidad de hacer modificaciones, diseñando entonces el curso de acción, las estrategias para poder alcanzarlas y estableciendo metas acorde a las nuevas necesidades, a las nuevas competencias que significaban, como te expliqué, mayor cúmulo de trabajo. Y prepararnos para las que siguieron y para las que van a venir. Bueno, así fue entonces como teníamos que saber que con los recursos humanos con los que contábamos era con lo que teníamos que poder llevar adelante esta labor. Hicimos el plan estratégico. Es el primer

plan estratégico consensuado del Juzgado Penal Contravencional y de Faltas N° 31. Y, ahí también nos abocamos en la construcción de un tríptico para explicar a las personas que estaban imputadas en procesos de faltas, que no eran abogados, no tenían conocimiento en cómo era el procedimiento. Entonces, un tríptico que pudiera explicarles de manera sencilla en qué consistía todo el procedimiento que se llevaba a cabo en un juzgado, porque provenía de una sede administrativa donde no sabían después cómo seguía o cómo continuaba el trámite en el juzgado. Bueno, eso también fue una tarea muy importante y que a la gente a la que le hemos brindado esa información nos lo agradeció.

2 En el cuarto de siglo, la justicia porteña creció, se renombró el fuero, estas nuevas experiencias, particularmente el acceso a trabajar en la planificación y luego un proceso de los últimos diez años en torno a la instalación de la idea del juicio por jurados.

Fue muy buena esa experiencia porque, en realidad, el juicio por jurados está instaurado en la Constitución desde 1853. Sin embargo, nunca pasó nada, nunca se había logrado poderlo llevar a cabo. La primera experiencia la hizo Córdoba. Lo que pasa que la provincia de Córdoba en el año 2004 la hizo, pero no es el juicio por jurados con el jurado clásico de los doce miembros. Ellos tienen un sistema que se llama escabinado porque son doce jurados que se llaman escabinos y en la deliberación para llegar al veredicto intervienen tres jueces. No es el sistema clásico que se conoce. Bueno, pero por lo menos sí hicieron un primer intento para llegar al jurado que ya ahora tenemos en muchas provincias. Después, Neuquén fue la primera provincia, digamos, en donde sí instalaron el juicio por

jurados clásico. Y aquí nosotros no contábamos con una ley que pudiera instrumentar el juicio por jurados y fue muy importante, a lo que vos te estás refiriendo, que había que de alguna manera empezar a concientizar a la gente que vive acá en esta ciudad, o mismo a la gente que la transita porque viene a trabajar o a estudiar, de cómo se llevaba a cabo un juicio por jurados. Y en ese sentido, sí hicimos muchos. Yo creo haber hecho más de quince. Y lo bueno que se hizo en los barrios, en las comunas, en la Universidad del Salvador se hizo, en la Feria del Libro, una la hizo el doctor Gustavo Letner y otra la hice yo. Y también hicimos un simulacro de juicio por jurados en el patio del barrio 1-11-14. De manera tal de que quienes participaron como jurados eran personas que se inscribían y eran sorteadas, es decir, un procedimiento similar al que contempla la ley. Y fue muy importante porque de esa manera la gente empezó a tomar conciencia de que podían ser convocados como posibles jurados a un juicio oral y de la importancia que tenía esto. Además, era importante también para que la gente se diera cuenta de cuán seria, responsable y difícil es la tarea de juzgar. Esto era muy importante. La gente estaba sumamente agradecida, nos hacían muchas preguntas después que terminaba la actividad, nos hacían muchas preguntas respecto a cómo funcionaba la justicia. Así que la verdad que fue muy interesante, una experiencia muy linda que yo además la realicé con gente también de acá del equipo, que todos, por supuesto, que lo hicimos ad honorem y que nos encantó hacerlo. Y bueno, finalmente en la ciudad ya contamos con ley, pero tenemos una cuestión: se puede llevar un caso a juicio por jurados, si el hecho que se le imputa a la persona que es llevada al juicio tiene una pena que supere los 20 años de prisión.



Se puede llevar un caso a juicio por jurados, pero si el hecho que se le imputa a la persona que es llevada al juicio tiene una pena que supere los 20 años de prisión. En esas condiciones sí se va a ir a un juicio por jurados. Entonces hay una limitación porque nosotros no tenemos, por las transferencias, delitos que tengan una pena tan elevada.

En esas condiciones sí se va a ir a un juicio por jurados. Entonces hay una limitación porque nosotros no tenemos, por las transferencias, delitos que tengan una pena tan elevada. Sí podría ser cuando son varios hechos y por un concurso de delitos entonces se llegue a esa pena. Pero, lo importante es que ya tenemos la ley, así que esperamos que en algún momento llegue algún caso para que pueda ser juzgado como corresponde constitucionalmente por jurados.

3 **Tratándose de esta casa, de este juzgado que ha sido vanguardia en el fuero, ¿qué sugerencias entendés vos cuáles deberían ser las prioridades a futuro para que la justicia de la ciudad, la justicia porteña, tenga un servicio más innovador?**

Desde el juzgado, por supuesto que nuestro norte es la mejora continua, como te dije, porque eso hace a la calidad del servicio que uno brinda. Para eso estamos permanentemente

capacitándonos en las nuevas tecnologías, por supuesto que en las nuevas leyes o en las modificaciones que se le hagan a las que ya existen, en la jurisprudencia. Y esto, digamos, desde nosotros. Ahora también se requerirían reformas estructurales, lo que te dije: mayor cantidad de jueces para poder agilizar más los tiempos de los procesos, para que de pronto, si somos muchos, no sé si muchos muchos, pero si somos más cantidad, podríamos de pronto ser más rápidos cuando tenemos que fijar una audiencia, porque tendríamos un poco más de disponibilidad en las agendas. Esto por un lado. Por otro lado, también que se modifique el sistema informático unificándolo entre juzgados y los ministerios públicos, fiscal, de la defensa y tutelar, porque hoy nosotros tenemos un sistema, la fiscalía tiene KIWI, y eso operativamente nos complica la labor diaria. Pero eso ya no son cuestiones que dependen de nosotros, del equipo o de mi persona. Nosotros vamos a seguir con el compromiso de seguir brindando la mejor y más eficaz asistencia a las personas que nos requieren. Pero bueno, las otras son reformas estructurales, tal vez alguna también reforma legislativa, pero eso ya no depende de nosotros.

Y este ha sido un diálogo a fondo con Susana Parada, la titular del Juzgado 31 del Fuero Penal, Penal Juvenil, Contravencional y de Faltas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

MIRÁ Y ESCUCHÁ LAS ENTREVISTAS

Además de leerlas en estas páginas, podés ver y escuchar las entrevistas completas de este número. Escaneá los códigos y accedé al contenido en nuestro canal de **YouTube** y en nuestro perfil de **Spotify**.



YouTube
@CentrodePlanificacion



Spotify
@centroDePlanificacion



DOSSIER

Indicadores para la planificación estratégica

Jorgelina Paola Delgado

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

Gustavo Blutman

*Integrante del Centro de Planificación
del CM CABA
Secretario Académico en CIAP - FCE - UBA
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires*

Jorgelina Paola Delgado

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

Contar con indicadores bien diseñados es una condición necesaria para la planificación estratégica. Permiten medir avances, identificar desvíos y orientar la toma de decisiones. Sin embargo, su valor depende de la existencia de acciones concretas que los sostengan.

Implementar: cuando el plan se convierte en acción

Los indicadores permiten medir y orientar. La implementación es lo que hace posible que el plan exista en la práctica. Entre ambos se construye el ciclo que sostiene la planificación estratégica.

Contar con indicadores bien diseñados es una condición necesaria para la planificación estratégica. Permiten medir avances, identificar desvíos y orientar la toma de decisiones. Sin embargo, su valor depende de la existencia de acciones concretas que los sostengan.

El verdadero desafío comienza cuando el plan aprobado debe traducirse en prácticas institucionales. Ese pasaje —del plan a la acción— es la implementación.

Implementar implica sostener, en el tiempo, un conjunto de decisiones orientadas al cumplimiento de los objetivos definidos. Por eso, la implementación no constituye una instancia posterior a la planificación, sino una dimensión que la atraviesa desde su inicio.

El primer paso: traducir objetivos en tareas

Un plan estratégico define objetivos y líneas de acción, y establece indicadores para su seguimiento. Para que esos elementos se materialicen, es necesario avanzar en un nivel de definición operativa.

- ¿Quién asume la responsabilidad de cada acción?
- ¿En qué plazos?
- ¿Con qué recursos?

Estas definiciones constituyen el punto de partida de la implementación. Cuando no están explicadas, el plan pierde capacidad de ejecución y los indicadores dejan de cumplir su función.

La metodología de Planificación Estratégica Consensuada desarrollada por el Centro de Planificación Estratégica del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires aborda este proceso mediante la asignación de responsables por proyecto y la definición de metas de corto plazo, que permiten sostener el ritmo de trabajo y registrar avances verificables.

El seguimiento como práctica institucional

El monitoreo a través de indicadores requiere una práctica institucional que lo sostenga. El seguimiento forma parte de esa práctica.

Su función es generar instancias periódicas de revisión que permitan analizar el estado de situación, interpretar la información disponible y orientar decisiones.

Para que sea operativo, el seguimiento debe ser simple, periódico y útil. Los dispositivos excesivamente complejos tienden a desarticularse en el uso cotidiano. La experiencia en procesos de planificación desarrollados con distintos poderes judiciales del país muestra que los espacios más valiosos son aquellos que reúnen al equipo, revisan los indicadores acordados y producen decisiones concretas.

Cuando la realidad se desvía del plan

Todo proceso de planificación se desarrolla en contextos cambiantes. Restricciones presupuestarias, modificaciones en las autoridades o transformaciones institucionales inciden en su implementación.

En estos escenarios, los indicadores permiten identificar desvíos y aportar elementos para su análisis. La implementación requiere, entonces, capacidad de ajuste.

Un plan bien implementado es aquel que logra sostener sus objetivos estratégicos en el tiempo, aun cuando las acciones deban reconfigurarse. Esta capacidad forma parte del enfoque de la Planificación Estratégica Consensuada, que concibe al plan como un proceso dinámico, sujeto a revisión y ajuste sin pérdida de su orientación.

Las personas en el centro de la implementación

La implementación se sostiene en el trabajo de los equipos. Por ello, su desarrollo requiere condiciones que exceden lo técnico y se vinculan con la construcción de sentido institucional.

Cuando quienes participan en la ejecución del plan comprenden su propósito, identifican su aporte y reconocen los resultados, los indicadores se integran a las prácticas de trabajo y el plan adquiere continuidad.

En ese punto, la implementación deja de depender de voluntades individuales y se consolida como una práctica institucional.

La experiencia del Superior Tribunal de Justicia del Chaco, desarrollada en este número, da cuenta de ese recorrido: desde la elaboración participativa del plan y la definición de indicadores, hasta su traducción en proyectos concretos con impacto en el territorio. Este proceso permite observar el ciclo completo de la planificación estratégica en funcionamiento.

A partir de ese recorrido, la implementación deja de ser una instancia operativa y pasa a expresar la capacidad de la institución para sostener decisiones en el tiempo.

Sostener la implementación es dar continuidad a lo planificado, generar condiciones para su desarrollo y consolidar formas de trabajo que no dependan de una gestión en particular. En ese punto, la planificación se incorpora a la práctica institucional y adquiere estabilidad.

Gustavo Blutman

*Integrante del Centro de Planificación
del CM CABA*

Secretario Académico en CIAP - FCE - UBA

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

Los indicadores son instrumentos que sirven para medir y evaluar los objetivos de un plan y el avance o logro de las metas planificadas. No son un objetivo en sí mismo, tampoco una etapa de la planificación, aunque son centrales para ir monitoreando esos avances (o retrocesos) de la planificación estratégica propuesta.

INTRODUCCIÓN

¿Qué son los indicadores?

La planificación estratégica en sus diferentes versiones incluye (o debería incluir) una instancia de evaluación. Pero ¿qué evaluamos o medimos? Sobre esto existe alguna confusión. ¿Medimos los indicadores o los objetivos y las metas de los planes?

Los indicadores son instrumentos que sirven para medir y evaluar los objetivos de un plan y el avance o logro de las metas planificadas. No son un objetivo en sí mismo, tampoco una etapa de la planificación, aunque son centrales para ir monitoreando esos avances (o retrocesos) de la planificación estratégica propuesta.

Pero no desdeñemos el rol de los indicadores ya que la evaluación ha dejado de ser una instancia meramente técnica o ex post para convertirse en un componente estratégico del ciclo de las políticas públicas. En este marco, los indicadores adquieren un papel central como herramientas que permiten medir, monitorear y evaluar el desempeño de programas, proyectos o instituciones.

DEFINICIÓN

Un indicador puede definirse como una construcción conceptual que busca representar de manera sintética un fenómeno relevante. A diferencia de un dato aislado, un indicador implica siempre un marco interpretativo: especifica qué se mide, respecto de qué población, con qué unidad y con qué propósito. En este sentido, no cualquier número constituye un indicador. Un valor numérico solo

adquiere sentido analítico cuando se integra en un sistema de medición que permite comprender procesos de distinta índole.

ATRIBUTOS

La calidad de los indicadores depende de dos atributos fundamentales: confiabilidad y validez. La confiabilidad refiere a la consistencia de la medición, es decir, a la capacidad de un instrumento de producir resultados similares ante aplicaciones repetidas. La validez, por su parte, alude al grado en que el indicador efectivamente mide aquello que pretende medir. Sin estas condiciones, la información generada puede conducir a diagnósticos erróneos y, en consecuencia, a decisiones inadecuadas.

La evaluación se orienta a fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia. En este sentido, es posible distinguir entre evaluación formativa y evaluación sumativa. La primera se realiza antes o durante la implementación de una política, con un carácter exploratorio y orientado a mejorar el diseño o la ejecución. La segunda, en cambio, se lleva a cabo una vez implementado la acción y tiene como objetivo principal determinar sus resultados y efectos, aportando insumos para decidir su continuidad, reformulación o finalización.

FUNCIONES

Los indicadores cumplen múltiples funciones dentro de este proceso. En primer lugar, contribuyen a mejorar la asignación de recursos, al permitir comparar alternativas en función de sus resultados esperados o alcanzados. En segundo lugar, favorecen la eficacia, la eficiencia y la calidad de la gestión, al brindar información sistemática sobre el desempeño de las actividades. En tercer lugar, promueven el aprendizaje organizacional, ya que facilitan la reflexión colectiva sobre la implementación y los resultados de las políticas públicas.

CLASIFICACIÓN

Desde el punto de vista analítico, los indicadores pueden clasificarse según diferentes criterios. Una tipología ampliamente utilizada distingue entre indicadores de insumos, procesos, productos y resultados. Los indicadores de insumos cuantifican los recursos utilizados (financieros, humanos o materiales), mientras que los de proceso miden el desarrollo de las actividades. Los indicadores de producto reflejan los bienes o servicios generados, y los de resultado o impacto capturan los cambios producidos en la realidad social, económica o institucional.

A esta clasificación se suman otros tipos relevantes, como los indicadores de eficacia (grado de cumplimiento de objetivos), eficiencia (relación entre

recursos y resultados) y calidad. También existen indicadores de equidad, que permiten analizar la distribución de beneficios; de sostenibilidad, que consideran el impacto ambiental; y de percepción, que recogen la valoración de los usuarios o beneficiarios. En contextos de creciente digitalización, adquieren además relevancia indicadores vinculados al gobierno electrónico y a la innovación tecnológica.

El diseño de indicadores adecuados requiere responder a una serie de preguntas clave: ¿qué cambios se buscan medir?, ¿en qué contexto se producen?, ¿cómo se implementaron las acciones?, ¿qué ocurrió en la práctica? Estas preguntas permiten vincular los indicadores con los procesos reales de implementación, evitando su uso meramente formal o ritual.

Asimismo, es importante distinguir entre indicadores estratégicos y de gestión. Los primeros se orientan a captar cambios de mayor alcance y a evaluar el impacto de las políticas, mientras que los segundos se enfocan en el funcionamiento cotidiano de las organizaciones, midiendo aspectos como la eficiencia, la eficacia o la calidad de los procesos. Ambos tipos son complementarios y necesarios para una evaluación integral.

En términos operativos, un indicador debe incluir al menos los siguientes elementos: una persona o institución responsable, una definición clara, la dimensión que mide, el método de cálculo, la unidad de medida, la frecuencia de medición y la fuente de información. Esta estructura permite asegurar su comparabilidad y utilidad para la toma de decisiones.

Finalmente, cabe destacar que los indicadores no son neutrales. Su selección implica decisiones teóricas, metodológicas y políticas que reflejan determinadas prioridades y visiones sobre la acción estatal. Por ello, su construcción debe ser objeto de reflexión crítica, evitando reducir la complejidad de las políticas públicas a métricas simplificadas.

CONCLUSIÓN

En suma, los indicadores constituyen herramientas fundamentales para fortalecer la evaluación y la gestión pública. Cuando son diseñados y utilizados de manera adecuada, no solo permiten medir resultados, sino también promover una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la transparencia y la mejora continua.

SEGUINOS EN NUESTRAS REDES

Este número es apenas una parte de todo lo que compartimos desde el Centro de Planificación Estratégica. Seguinós en nuestras redes sociales.



YouTube @CentroDePlanificacion



Spotify @CentroDePlanificacion



LinkedIn @cpe.cmcaba



X @cpecaba



Instagram @cpe.cmcaba



Tiktok @cpe.cmcaba



moebius