moebius

Archivos de Planificación Estratégica

ARCHIVOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | ***Carlos Mas Velez*** *Presentación* / ***Nota destacada: Miguel Gliksberg*** *Un Poder Judicial que aprende a mejorar. De los procesos aislados a una política institucional de mejora continua* / ***Desarrollo Urbano y Medio Ambiente: Guillermo Scheibler*** *De la norma a la Ciudad: Derecho ambiental y planificación urbana* / ***Silvia Nonna*** *La ciudad como espacio de derechos* / ***Clara Bertotti*** *Ecologizar la justicia: cuando el ambiente atraviesa todas las decisiones* / ***Claudio J. Lutzky*** *El Poder Judicial en la ciudad sostenible* / ***Marcelo López Alfonsín*** *La protección del ambiente exige un nuevo rol de la justicia* / ***Dossier:*** *Algunos acrónimos que ayudan a la planificación estratégica* ***por Gustavo Blutman*** / ***Responsabilidad Social: Bernardo Kliksberg*** *Inteligencia artificial y crisis climática* / ***Julián D'Angelo*** *De la autonomía institucional a una justicia comprometida con la sociedad* / ***Urbanismo: Heriberto Allende*** *Pensar hacia el futuro* / ***Diego Capandeguy*** *Primero comprender el territorio* / ***Patricia Llonch*** *Planificar el territorio es construir el interés común* / ***Justicia Porteña: Blas Matías Michienzi*** / ***Suplemento Salud Mental: Lorena Clienti*** *Construir una respuesta institucioanl en salud mental* / ***Carolina Stanley*** *La prevención se construye en red* / ***Marcela Millán*** *Salud mental, vulnerabilidad y acceso a derechos* /***Nazarena Traba*** *La medicina forense frente a la salud mental* / ***Claudia Chiessi*** *Un lenguaje común para comprender y cuidar.*

CENTRO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

moebius

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
Abog. Sara de la Peña
Prof. Lucas King
Abog. Santiago Genovesi

ENTREVISTADOS EN ESTE NÚMERO (A/Z)
Arq. Heriberto Allende
Dra. Clara Bertotti
Arq. Diego Capandeguy
Dra. Claudia Chiessi
Dra. Lorena Clienti
Lic. Bernardo Kliksberg
Ing. Patricia Llonch
Dr. Marcelo López Alfonsín
Dr. Blas Matías Michienzi
Dra. Marcela Millán
Dra. Silvia Nonna
Dr. Guillermo Scheibler
Dra. Carolina Stanley
Dra. Nazarena Traba

ESCRIBEN EN ESTE NÚMERO (A/Z)
Lic. Gustavo Blutman
Lic. Julián D'Angelo
Mg. Miguel Gliksberg
Dr. Claudio J. Lutzky

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 Jusbaires en acta 22 - punto 19 con fecha 1 de julio de 2026.

EDITORIAL

Este cuarto número de MOEBIUS reúne distintas miradas sobre planificación estratégica, desarrollo urbano, ambiente, responsabilidad social e inaugura una sección de suplemento, cuya temática abordada en esta edición es la de salud mental. Temas diversos que comparten un mismo desafío: cómo construir instituciones capaces de anticipar problemas complejos, articular saberes y actores, y sostener respuestas que trasciendan la urgencia y las miradas fragmentarias.

Las experiencias y entrevistas que se integran aquí muestran que planificar no consiste solo en proyectar escenarios futuros, sino también en comprender el territorio, reconocer interdependencias y fortalecer capacidades institucionales. Desde la ciudad y el ambiente, la planificación aparece como una herramienta para vincular conocimiento, responsabilidad pública y acción.

PRESIDENCIA DEL CENTRO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Abog. Carlos Mas Velez

SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN
Mg. Inés Selvood

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

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y MÉTODO
Arq. Jorgelina Paola Delgado

CENTRO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

REDES:

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

jusbairesabierto.gob.ar

ARCHIVOS DE
PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA

/04. /noviembre 2026

CONTENIDOS

PRESENTACIÓN | 04
por Carlos Mas Velez

NOTA DESTACADA | 06
por Miguel Gliksberg

DESARROLLO URBANO Y MEDIO AMBIENTE | 12
Entrevista: Guillermo Scheibler
Entrevista: Silvia Nonna
Entrevista: Clara Bertotti
Entrevista: Marcelo López Alfonsín
Nota: Claudio J. Lutzky

DOSSIER | 32
por Gustavo Blutman

RESPONSABILIDAD SOCIAL | 34
Entrevista: Bernardo Kliksberg
Nota: Julián D'Angelo

URBANISMO | 41
Entrevista: Heriberto Allende
Nota: Diego Capandeguy
Nota: Patricia Llonch

JUSTICIA PORTEÑA | 56
Blas Matías Michienzi
por Rodrigo Estévez Andrade

SUPLEMENTO SALUD MENTAL | 59
Justicia y salud mental:
cinco debates para pensar
una respuesta integral
Entrevista: Lorena Clienti
Entrevista: Carolina Stanley
Entrevista: Marcela Millán
Entrevista: Nazarena Traba
Entrevista: Claudia Chiessi



PRESENTACIÓN

Esta cuarta edición de MOEBIUS nos invita a reflexionar sobre los desafíos que atraviesan la gestión pública, la planificación estratégica y el servicio de justicia, a partir de las miradas y experiencias de especialistas provenientes de distintas disciplinas y ámbitos institucionales.

Desde el Centro de Planificación Estratégica entendemos que la construcción de políticas públicas requiere una visión integral, capacidad de anticipación y espacios de diálogo que permitan generar consensos y orientar las decisiones hacia objetivos compartidos.. Con ese propósito, MOEBIUS busca contribuir al intercambio de conocimientos y experiencias, ampliando las perspectivas desde las cuales pensamos el presente y proyectamos el futuro.

En este número, la planificación estratégica ocupa un lugar central, tanto desde sus herramientas metodológicas como desde su aplicación a los desafíos del desarrollo urbano y territorial. Las reflexiones sobre el futuro de las ciudades, el derecho ambiental y la sostenibilidad ponen de manifiesto la importancia de articular distintas escalas de intervención, fortalecer la cooperación institucional y construir respuestas que contemplen las transformaciones sociales, económicas y ambientales.

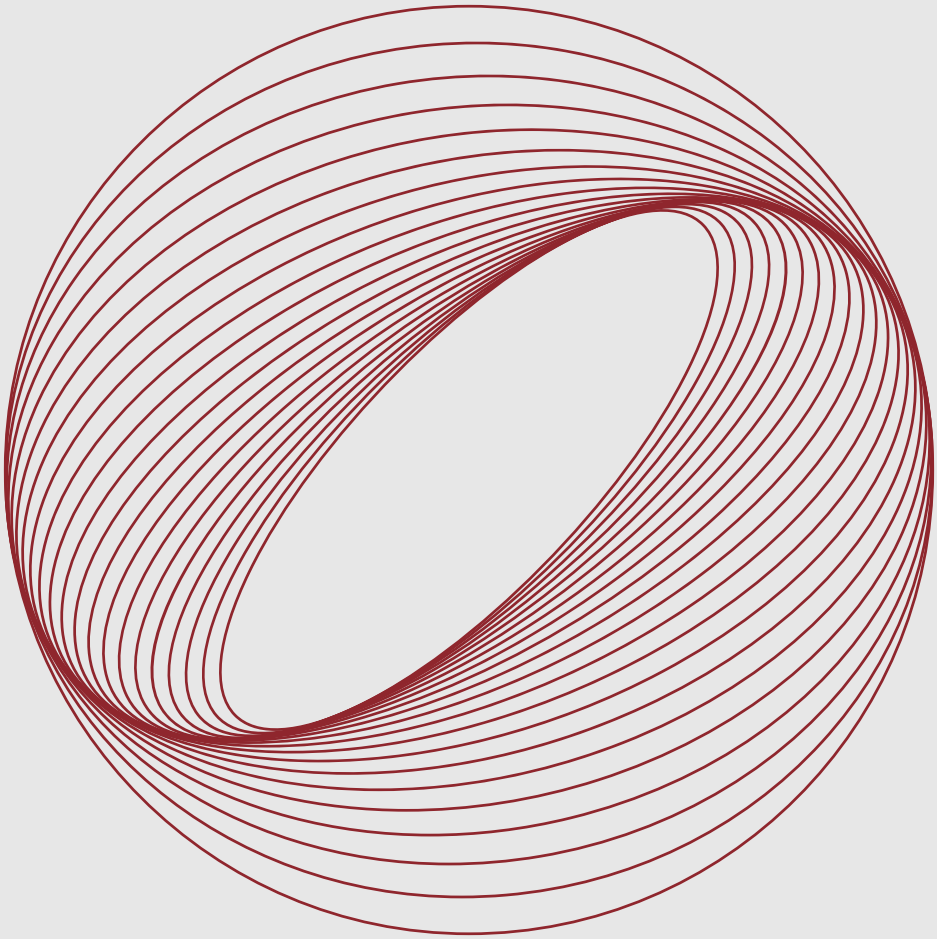
La responsabilidad social también forma parte de esta edición, con una mirada sobre los nuevos desafíos que plantean la inteligencia artificial, el cambio climático y las transformaciones del mundo del trabajo. Estos debates nos convocan a pensar el papel de las instituciones públicas y su responsabilidad frente a los cambios que atraviesan nuestra sociedad.

Esta edición incorpora un suplemento dedicado a la labor desarrollada en la Mesa de Trabajo Permanente de Abordaje Judicial en Salud Mental del Consejo de la Magistratura, coordinada por la consejera Lorena Clienti.

A través de fragmentos de las exposiciones de la primera Jornada de Salud Mental y entrevistas con autoridades vinculadas a la temática, se recuperan distintas perspectivas sobre los desafíos que plantea la articulación entre justicia y salud, la protección de derechos y la construcción de criterios compartidos para el abordaje de situaciones complejas.

La diversidad de contenidos que reúne esta publicación, que incluye también un artículo sobre los Sistemas de Gestión de Calidad en el Poder Judicial de la CABA, expresa una convicción que orienta el trabajo del Centro: la planificación estratégica es un proceso permanente de reflexión, participación y construcción colectiva, que permite vincular el conocimiento con la toma de decisiones y contribuir a la continuidad de las políticas públicas.

Esta nueva edición de MOEBIUS constituye una oportunidad para compartir conocimientos, intercambiar experiencias y abrir nuevas perspectivas de reflexión. Desde el Centro de Planificación Estratégica continuamos promoviendo el diálogo, la cooperación y la construcción de consensos como herramientas fundamentales para fortalecer las instituciones y contribuir al proceso de mejora continua del servicio de justicia.





NOTA DESTACADA
*por Miguel Gliksberg**

UN PODER JUDICIAL QUE APRENDE A MEJORAR. DE LOS PROCESOS AISLADOS A UNA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MEJORA CONTINUA

La estructura influye sobre la conducta.

Peter Senge, La quinta disciplina.

La calidad se construye puertas adentro

Cuando una persona acude a la Justicia, espera una respuesta. Quiere que se respondan sus dudas, ser atendido, que sus trámites avancen y que alguien resuelva sus conflictos en un tiempo razonable. No le interesa saber cuántas oficinas intervinieron, cómo se distribuyeron las tareas o qué sistema informático utilizó el organismo. Le importa el resultado.

Sin embargo, ese resultado depende de mucho más que la actuación de un juez o una jueza. Detrás de cada resolución hay personas, procesos, recursos, sistemas de información y áreas que deben trabajar de manera coordinada. En este marco, una notificación que se demora, un trámite que debe repetirse, una compra que no se materializa o una comunicación que nadie comprende afectan directamente el funcionamiento del servicio de administración de justicia. Si bien se trata de situaciones diferentes, todas ellas tienen un punto en común: exigen una organización que conozca sus procesos y pueda corregir sus fallas.

Por ello, la calidad institucional empieza en la forma en que una institución organiza su trabajo, establece sus objetivos, evalúa sus resultados y responde cuando algo no funciona. En el Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires estamos avanzando en esa dirección con una iniciativa que representa un nuevo hito institucional: la construcción de Sistemas Únicos de Gestión de la Calidad por fuero, con criterios comunes, objetivos propios y herramientas que permitan conocer y mejorar el funcionamiento de cada ámbito judicial.

Bajo esta premisa, el propósito es claro. Que la calidad deje de depender de experiencias aisladas y forme parte de una política institucional sostenida. Esta idea tiene una consecuencia importante para la gestión judicial, ya que cuando un incidente aislado se transforma en una práctica recurrente, no alcanza con identificar quién intervino o dónde se produjo la demora, sino que debe analizarse el riesgo para prevenirlo en el futuro y evitar que se vuelva estructural.

Para lograrlo, resulta indispensable revisar la estructura que organiza el trabajo, los vínculos entre las dependencias, la distribución de responsabilidades y la secuencia de las tareas, puesto que de esa articulación interna dependen los resultados. Por eso, mejorar la Justicia requiere revisar cómo está organizado su funcionamiento.

Un camino que comenzó en 2023

En 2023, mediante la Resolución CM N° 110/2023, el Consejo de la Magistratura aprobó el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma IRAM-ISO 9001:2015 para el Poder Judicial de la Ciudad, con exclusión del Ministerio Público y del Tribunal Superior de Justicia.

Esta iniciativa permitió iniciar un trabajo que va mucho más allá de certificar procedimientos: para su puesta en marcha, fue necesario relevar cómo funcionaban las áreas, identificar sus procesos, definir responsabilidades, elaborar documentos, reconocer riesgos y establecer objetivos e indicadores.

Dado que cada proceso tiene sus particularidades y quienes lo ejecutan conocen dificultades que muchas veces no se visibilizan en los organigramas, la tarea requirió un trabajo conjunto con las dependencias. Por eso, su implementación exige la escucha activa, la revisión de prácticas y el acuerdo de criterios que puedan aplicarse efectivamente en la actividad cotidiana.

Con el impulso de la Secretaria de Administración General y Presupuesto, Dra. Genoveva Ferrero, desde la Dirección General de Supervisión Legal, Gestión y Calidad Institucional asumimos la coordinación técnica de ese trabajo. Dicha labor abarca el desarrollo y seguimiento del sistema, la asistencia a las áreas, la revisión de los documentos, la capacitación de los equipos, el acompañamiento en las auditorías y la promoción de acciones orientadas a la mejora continua de los procesos.

En 2025, la Resolución CM N° 119/2025 amplió el marco institucional y actualizó la Política de Calidad. Este hito permitió incorporar la posibilidad de implementar otras normas de calidad y reafirmó compromisos que expresan qué Justicia queremos construir.

En este sentido, la política de calidad incluye diez compromisos estratégicos. Entre ellos se encuentran la transparencia, el acceso a la información, el acceso a justicia, la inclusión de personas con discapacidad, la perspectiva de género y diversidad, la protección de las infancias y adolescencias, la atención de las personas mayores, el lenguaje claro y la seguridad de la información.

Dichas directrices resultan fundamentales, puesto que la calidad no puede reducirse a hacer más rápido un trámite o producir más resultados. Aún más relevante resulta la forma en que se presta el servicio: si las personas pueden acceder a él, si reciben información comprensible y si sus derechos son efectivamente respetados.

Una institución puede ser eficiente desde el punto de vista administrativo y, al mismo tiempo, mantener barreras que dificulten el acceso a la justicia. Por eso, la calidad debe contemplar tanto el funcionamiento interno como la experiencia de la ciudadanía.

Un sistema para cada fuero, una metodología común

El paso que estamos dando consiste en avanzar desde un sistema general hacia Sistemas Únicos de Gestión de la Calidad por fuero.

Esta propuesta parte de una premisa simple: los fueros tienen funciones, procedimientos y necesidades diferentes. En efecto, no se puede gestionar de la misma manera una causa penal, un proceso contencioso administrativo o una controversia vinculada con el consumo, del mismo modo que no corresponde establecer idénticos objetivos para tareas que presentan características distintas. Sin embargo, dichas diferencias no impiden trabajar con una metodología común.

> **Cada Sistema Único de Gestión de Calidad debe identificar sus procesos, establecer responsabilidades, analizar riesgos, definir objetivos, seleccionar indicadores y revisar resultados.**

Bajo este enfoque, resulta clave comprender que mirar cada proceso de manera aislada suele invisibilizar las causas de un problema. Una demora que aparece en una dependencia puede originarse en una intervención anterior, en una responsabilidad poco definida o en una dificultad de coordinación. El enfoque sistémico permite observar esas relaciones y comprender cómo las decisiones de un área inciden en el resultado de las demás. Esa mirada permite pasar de corregir inconvenientes puntuales a mejorar el funcionamiento del conjunto.

Para lograrlo, cada Sistema Único de Gestión de Calidad debe identificar sus procesos, establecer responsabilidades, analizar riesgos, definir objetivos, seleccionar indicadores y revisar resultados. Esta metodología compartida permite ordenar el trabajo y contar con criterios consistentes, mientras que las particularidades de cada fuero determinan qué aspectos deben medirse y qué mejoras resultan necesarias.

En esta línea, el 18 de agosto de 2026 dimos un paso concreto con el lanzamiento del Sistema Único de Gestión de la Calidad del Fuero Penal, Penal Juvenil, Contravencional y de Faltas, cuya primera etapa comprendió 27 áreas y 30 procesos.

Este dato refleja la dimensión del trabajo: no se trata de certificar una oficina o un procedimiento aislado , sino de integrar distintas dependencias en un sistema articulado que permita comprender cómo se relacionan sus tareas y qué resultados producen.

La experiencia muestra que la calidad necesita participación. Durante la puesta en marcha, las autoridades y los equipos pudieron conocer los objetivos del sistema, trabajar sobre la documentación y revisar la metodología con la que llevan a cabo sus actividades. En este sentido, ordenar los procesos ayuda a clarificar los roles, optimizar las prácticas y comprender por qué hacemos las cosas de determinada manera.

Este ejercicio posee un valor que excede el cumplimiento de una norma, ya que obliga a detenerse, observar el trabajo cotidiano y preguntarse si existe una forma mejor de desarrollarla.

Planificar, hacer, verificar y actuar

Para comprender cómo funciona un sistema de gestión de calidad conviene detenerse en una metodología conocida como ciclo de Deming o ciclo PHVA. Sus cuatro etapas son Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Si bien esta secuencia parece sencilla, contiene una idea central: una organización mejora cuando puede definir qué quiere lograr, llevarlo a la práctica, comprobar sus resultados y tomar decisiones a partir de lo que observa.

Planificar significa conocer la situación de partida y establecer hacia dónde se busca avanzar. Para ello, hay que identificar las necesidades de quienes reciben el servicio, revisar las obligaciones aplicables, reconocer los riesgos y definir objetivos concretos. Bajo esta premisa, no se puede mejorar aquello que no se conoce, así como tampoco tiene sentido establecer metas sin considerar las condiciones reales de trabajo.

Hacer supone llevar adelante lo planificado. Para ello, cada integrante debe conocer sus responsabilidades, contar con los recursos necesarios y disponer de procedimientos claros. Así, la capacitación y la comunicación entre las áreas resultan esenciales, puesto que un proceso no funciona por el solo hecho de que exista un documento que lo describa, sino cuando las personas pueden aplicarlo y comprenden su finalidad.

Verificar implica revisar qué ocurrió mediante el análisis de indicadores, plazos, resultados, reclamos y desvíos. En este punto, las auditorías permiten comprobar si las actividades se realizan según los criterios establecidos y si el sistema alcanza sus

objetivos. Asimismo, esta evaluación no tiene como fin derivar en una búsqueda de culpables, sino obtener información confiable para comprender los problemas.

Actuar significa tomar decisiones: si un trámite demora más de lo previsto, hay que identificar las causas; si una tarea se repite sin necesidad, corresponde revisar el circuito, y si una herramienta no responde a las necesidades del área, habrá que modificarla. En definitiva, la corrección debe apuntar al origen del problema para evitar que vuelva a ocurrir.

A partir de allí, comienza un nuevo ciclo, ya que la mejora continua no consiste en realizar una revisión ocasional, sino en consolidar una forma de trabajar que se repite y permite que la organización aprenda de su propia experiencia.

En este sentido, el ciclo PHVA se constituye como una referencia central para los Sistemas Únicos por fuero, puesto que permite que la planificación no quede separada de la actividad cotidiana y que los resultados tengan consecuencias concretas sobre las decisiones institucionales.

Los principios que sostienen la calidad

Las Normas ISO 9000 e ISO 9001 aportan el marco conceptual y los requisitos para organizar un sistema de gestión. Mientras que la ISO 9000 establece los fundamentos y el vocabulario de la gestión de la calidad, la ISO 9001 fija los requisitos que permiten implementar, mantener y mejorar ese sistema.

En este sentido, cabe aclarar que estas normas no indican cómo debe resolver un tribunal ni reemplazan las normas procesales. Su aporte consiste en ofrecer herramientas para ordenar el trabajo, establecer responsabilidades, gestionar riesgos y evaluar resultados.

Para ello, la familia ISO 9000 se apoya en siete principios que tienen plena aplicación en el ámbito judicial.

En primer lugar, el enfoque en el cliente. En una institución pública, este principio debe interpretarse desde la perspectiva de la ciudadanía y las personas destinatarias del servicio. Comprender sus necesidades exige observar los tiempos de respuesta, la accesibilidad, la claridad de la información y el trato que reciben.

En segundo lugar, el liderazgo. La calidad requiere autoridades comprometidas, objetivos claros y decisiones que acompañen el sistema, y así evitar que quede restringido a una responsabilidad exclusiva de un área técnica.

En tercer lugar, el compromiso de las personas. Quienes realizan las tareas deben participar, conocer los procesos y comprender el sentido de las mejoras, puesto que ningún sistema puede sostenerse sin sus equipos de trabajo.

En cuarto lugar, el enfoque basado en procesos. Este permite observar cómo se relacionan las distintas actividades para alcanzar un resultado. Una tarea no termina necesariamente en la oficina que la inicia, sino que muchas veces requiere la intervención de varias dependencias.



La calidad también depende de la coordinación entre áreas, organismos y actores que participan en la prestación del servicio.

En quinto lugar, la mejora. No se trata de modificar todo permanentemente, sino de reconocer qué puede hacerse mejor y adoptar medidas oportunas para lograrlo.

En sexto lugar, la toma de decisiones basada en evidencia. Las decisiones deben apoyarse en información confiable y no exclusivamente en percepciones. Los indicadores y las auditorías aportan elementos para conocer el funcionamiento real de los procesos.

Por último, la gestión de las relaciones. La calidad también depende de la coordinación entre áreas, organismos y actores que participan en la prestación del servicio.

Estos principios se complementan. No alcanza con medir si nadie utiliza la información, de la misma manera que tampoco sirve documentar procesos si los equipos no participan. Asimismo, resulta imposible mejorar de manera sostenida sin liderazgo, recursos y coordinación. En definitiva, el verdadero valor de estos principios aparece cuando se traducen en prácticas concretas.

Tableros de Gestión para transformar información en decisiones

La construcción de Sistemas Únicos de Calidad por fuero plantea una nueva necesidad. Si queremos gestionar con objetivos e indicadores, debemos contar con una herramienta que permita observar los resultados de manera integrada.

Por eso, uno de los desafíos que impulsamos desde la Dirección General fue la construcción de Tableros de Gestión que sistematicen la totalidad de indicadores de los Sistemas. No se trata de crear una pantalla con gráficos ni de acumular estadísticas. El propósito es contar con un espacio que reúna información relevante, permita seguir la evolución de los procesos, advierta desvíos y facilite la toma de decisiones.

Para que resulte útil, cada indicador debe tener una definición precisa, una fuente de información identificada, una periodicidad de actualización, un responsable y un objetivo asociado. Además, es necesario establecer criterios que permitan interpretar los resultados y evitar comparaciones que no contemplen las particularidades de cada tarea.

Los Tableros de Gestión ofrecen distintos niveles de información. Una visión general permite conocer la evolución del sistema. La lectura por fuero muestra sus prioridades y resultados. El seguimiento por proceso ayuda a detectar demoras, dificultades y oportunidades de mejora. De esta manera, las autoridades pueden contar con información para orientar sus decisiones y las áreas tienen elementos concretos para revisar su desempeño. En este marco, el monitoreo dista de ser un mecanismo de control individual o un sustituto del criterio profesional; su propósito es aportar evidencia, facilitar el análisis y permitir que los problemas se detecten a tiempo.

La información se trabaja con criterios adecuados de seguridad y protección de datos personales, con el apoyo permanente de la Dirección General de Informática y Tecnología —a quienes aprovecho para agradecer su predisposición y colaboración—. Lo que se busca es construir conocimiento institucional a partir de los datos de gestión, sin exponer la información reservada de las personas que acuden a la Justicia.

En la práctica, un indicador puede advertir que un trámite demora más de lo previsto. Sin embargo, para comprender por qué ocurre hace falta analizar el proceso, conversar con quienes intervienen y revisar las condiciones de trabajo. La tecnología debe ayudar a ese análisis, no sustituirlo.

Medir lo que realmente importa

Uno de los mayores riesgos de cualquier sistema de indicadores es confundir la meta con el propósito. En efecto, si se mide únicamente la cantidad de trámites, puede terminar valorándose la rapidez aunque la respuesta sea incompleta. Si se observa solo el cumplimiento de un plazo, pueden quedar afuera la complejidad del caso y las necesidades de las personas involucradas.

Por ello, en la Justicia, medir bien exige elegir las métricas con cuidado: más allá de evaluar aspectos operativos como el tiempo de tramitación, la efectividad de una medida urgente o la precisión de una notificación, los indicadores también deben ayudar a identificar barreras que afectan de manera particular a las personas con discapacidad, a colectivos vulnerables, a las personas mayores y a las niñas, niños y adolescentes.

En este sentido, la perspectiva de género y la discapacidad no constituyen anexos de un sistema de calidad, sino que forman parte integral de la evaluación del servicio de justicia. Una institución puede cumplir un plazo y, sin embargo, no ofrecer condiciones accesibles. Puede completar un trámite y no haber explicado con claridad qué debe hacer la persona. Por eso, los datos cuantitativos deben complementarse necesariamente con el análisis de reclamos, consultas, auditorías y la experiencia de quienes utilizan los servicios.

> **La transparencia exige no solo explicar qué se mide, cómo se mide y qué significan los resultados, sino también reconocer las dificultades.**

En esta línea, debemos evitar las comparaciones esquemáticas mediante rankings simplistas. Dado que dos organismos pueden tener cargas de trabajo, recursos y tipos de intervención diferentes, compararlos sin considerar esas condiciones particulares puede llevar a conclusiones equivocadas. El objetivo no es establecer ganadores y perdedores, sino reconocer buenas prácticas, comprender las diferencias y encontrar soluciones que puedan adaptarse a cada realidad.

Finalmente, la transparencia exige no solo explicar qué se mide, cómo se mide y qué significan los resultados, sino también reconocer las dificultades. Un objetivo incumplido no debe ocultarse, sino asumirse como una señal estratégica que permite revisar el proceso y adoptar medidas correctivas oportunas.

El trabajo que viene

La construcción de Sistemas Únicos de Gestión de la Calidad por fuero representa una nueva etapa para el Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este enfoque permite integrar experiencias previas, extender una metodología común y vincular los procesos con objetivos institucionales concretos.

Muestra clara de ello fue el lanzamiento del sistema del Fuero Penal, Penal Juvenil, Contravencional y de Faltas, que constituyó el primer paso de este nuevo camino. Sus 27 áreas —2 de las 4 Salas de la Cámara de Casación y Apelaciones, 19 de los 31 Juzgados de Primera Instancia PCyF, los 3 Juzgados de Primera Instancia Penales Juveniles, la Secretaría General de la Cámara, la Secretaría de Infancias y Adolescencias y la Dirección de Diligenciamientos del fuero— y 30 procesos evidencian que la calidad es una tarea transversal. Así, esta política no se limita a una oficina ni a una

especialidad, sino que requiere la participación de quienes cumplen funciones diferentes y el compromiso de las autoridades responsables.

Desde la Dirección General de Supervisión Legal, Gestión y Calidad Institucional tenemos el desafío de acompañar esta construcción, brindar asistencia técnica, capacitar a los equipos, desarrollar herramientas de seguimiento y promover criterios que permitan consolidar los sistemas en cada fuero.

En esta línea, los Tableros de Gestión se constituyen como una pieza importante de ese trabajo ya que permiten integrar información y dar seguimiento a los objetivos. Sin embargo, su utilidad depende de algo más importante que la tecnología: requiere que los datos se conviertan en decisiones y que éstas produzcan mejoras verificables. En definitiva, no hay calidad sin planificación y participación, no hay mejora sin evaluación y no hay evaluación útil si sus resultados no conducen a una acción.

Peter Senge sostiene "la estructura influye sobre la conducta". Esta idea resume buena parte del desafío que tenemos por delante. La forma en que una institución distribuye las responsabilidades, organiza sus procesos, establece sus prioridades y articula sus áreas, condiciona la manera en que las personas trabajan y los resultados que pueden alcanzar. Por eso, cuando buscamos mejorar el funcionamiento de la Justicia, debemos revisar las estructuras y los circuitos que lo hacen posible.

En este marco, los Sistemas Únicos de Gestión de la Calidad por fuero se consolidan como una herramienta estratégica para conocer cómo funciona cada proceso, identificar dificultades, revisar prácticas y tomar decisiones basadas en evidencia contrastable. Lejos de imponer una estructura uniforme o desconocer las particularidades de cada fuero, estos sistemas habilitan a que cada decisor cuente con herramientas para aprender de su propia experiencia y mejorar.

De este modo, si bien la certificación acredita que un sistema cumple determinados requisitos, su verdadero valor aparece cuando modifica positivamente la forma de trabajar y mejora la respuesta que recibe la ciudadanía. En definitiva, una Justicia que aprende a mejorar es una Justicia dispuesta a revisar sus propias estructuras; porque si la estructura influye sobre la conducta, cambiar la manera de organizar el trabajo es una condición necesaria para mejorar sus resultados.

*Miguel Gliksberg es licenciado en economía, abogado, magister en derecho y economía -egresado en todos los casos de la Universidad de Buenos Aires y con práctico especializado en discapacidad-, Master di il livello en Administración de Justicia por la Unitelma Sapienza, Auditor Líder de Sistemas de Gestión de la Calidad IRAM ISO 9001:2015, especialista en Docencia Universitaria, Director General de Supervisión Legal, Gestión y Calidad Institucional y Secretario Letrado Ad Hoc de la Presidencia del Consejo de la Magistratura de la CABA. Es autor de los libros "El sistema de compras y contrataciones en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Análisis Doctrinario desde el Poder Judicial" y "Gestión y Calidad Institucional en el ámbito público. Aplicación en el Poder Judicial de la CABA" publicados ambos por Editorial Jusbaires y declarados de interés jurídico por la Legislatura porteña.

ENTREVISTA: GUILLERMO SCHEIBLER
por Jorgelina Paola Delgado

DE LA CONSTITUCIÓN A LA CIUDAD: DERECHO AMBIENTAL Y PLANIFICACIÓN URBANA



Hace falta algún tipo de agencia o ente que tenga autoridad concreta, que esté integrada por todas las jurisdicciones y que se pueda sentar a pensar y a planificar una movilidad sustentable.

1 La Constitución de la Ciudad reconoce una serie de obligaciones en materia ambiental y de planificación urbana, pero muchas veces existe una distancia entre esas normas y su efectiva implementación. ¿Cuáles considera que son hoy los principales obstáculos para que el derecho ambiental se traduzca realmente en políticas urbanas concretas?

Como bien dice la pregunta, la Constitución de la Ciudad, que este año se cumplen 30 años de su sanción, ya en ese momento fue bastante avanzada en términos ambientales. Tiene un capítulo específico, bastante detallado, donde, como bien dijeron, señala una serie de instrumentos y políticas y direccionamientos que tienen que tener las políticas ambientales en la ciudad, que son, como dije, muy ambiciosas, muy profundas, pero son de hace 30 años. Hoy en día, la agenda ambiental, incluso, va mucho más allá de eso. El cambio climático y un montón de desafíos que tenemos hoy ni siquiera estaban o recién se empezaban a pensar en 1996.

¿Cuáles son las razones entre esa diferencia, esa brecha, esa grieta, entre la aspiración normativa del Constituyente y la realidad? Bueno, razones puede haber muchas, principalmente que sea en el ámbito de la ciudad, es un gran conglomerado urbano, con mucha capacidad económica de inversión en el sector privado, en términos inmobiliarios, mucha capacidad también de intervención de los órganos públicos, del gobierno de la ciudad, cuenta en general con bastantes recursos para llevar adelante grandes obras públicas. Yo creo que uno de los temas es una no tan eficiente regulación o direccionamiento desde el punto de vista estatal, del gobierno, hacia dónde orientar la inversión o el desarrollo urbano prioritario. En general vemos mucho movimiento de inversión de infraestructura privada y pública en la ciudad, pero en general se suele concentrar siempre en los mismos lugares. Sobre todo en la inversión privada, vemos que en general, buscando una lógica evidente del mundo privado y de las empresas, buscar maximizar ganancias de la manera más rápida posible. Entonces se suele sobreinvertir en los mejores sectores de la ciudad, entre comillas, en términos de infraestructura, lo cual obviamente asegura un reconocimiento de un retorno de ganancias más inmediato.

Quizá las autoridades públicas o las leyes o el gobierno de la ciudad deberían tratar de encauzar parte de esa inversión en otros modos, en sectores de la ciudad hoy más degradados, impulsar un desarrollo más integral de la ciudad y también poner ciertos condicionamientos o ciertas pautas en términos ambientales. No está previsto en la Constitución de la ciudad, pero por ejemplo, si nosotros vemos hoy la agenda de la Unión Europea, de normas que va sancionando la Unión Europea, que son obligatorias para cada uno de sus países miembros, hay un abanico amplísimo de cuestiones ambientales que van desde cuestiones tan sencillas como el manejo de las tapitas de las gaseosas de plástico, hasta cuestiones mucho más ambiciosas como la meta de la prohibición efectiva de vender automóviles a combustibles fósiles, o sea, a nafta, más allá del 2050. La Unión Europea tiene toda una escala, un cronograma, y llega a la prohibición en el 2050, que cuando nosotros pensamos decimos, falta un montón. Creo que en el 2050, no sé si no era antes incluso.

Pero no es tan lejano y tienen un horizonte tan ambicioso como ese, que obviamente implica ponerle reglas a los particulares, ponerle reglas a las empresas, decirle, mira, este producto de aquí en más no se va a poder comercializar. Hay un abismo de diferencia en un montón de circunstancias entre la Unión Europea y nosotros, pero sí una política más activa del Estado en términos de hacerse cargo de estas directivas ambientales y fijar directrices para la actividad económica, inmobiliaria, de transporte, etcétera, etcétera, en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires.

> **Al hacernos carne de estas políticas se nos juegan cosas muy importantes y muy tajantes y muy tangibles para nuestra vida, y sobre todo la vida de nuestros hijos y nuestros nietos.**

Lo que me parece más importante, y para resaltar, es que, hasta hace unos años, o unas décadas quizá, en esto decíamos, bueno, esta persona piensa en las ballenas, piensa en el medio ambiente. Hoy se nos va la vida en esto, digamos, por distintas razones geográficas, etcétera. Nosotros acá, en el cono sur de América del Sur, todavía no hemos sentido de una manera tan intensa lo que es el cambio climático.

Pero bueno, en los países del hemisferio norte lo estamos viviendo de una manera dramática. Lo que sucede en Europa con veranos, con temperaturas de 40 hasta 50 grados, en países donde antes no tenían directamente esas cuestiones, los glaciares que se han derretido completamente. O sea, al hacernos carne de estas políticas se nos juegan cosas muy importantes y muy tajantes y muy tangibles para nuestra vida, y sobre todo la vida de nuestros hijos y nuestros nietos.

2 En varios de sus trabajos aparece la importancia de la participación ciudadana en las decisiones públicas. En materia ambiental y urbanística, ¿qué condiciones deberían garantizarse para que esa participación tenga incidencia real y no se limite a una instancia meramente formal o consultiva?

Es un gran tema ese, sobre todo en materia ambiental y urbanística. Está prevista expresamente en la Constitución de la Ciudad, en otros organismos internacionales, a nivel regional el Acuerdo de Escazú, que es un acuerdo de toda América Latina y el Caribe, para garantizar justamente el acceso a la información, la participación ciudadana y el acceso a la justicia en temas ambientales y en estos decimos que es fundamental porque obviamente todo lo ambiental hace a nuestra vida en comunidad.

Entonces es lógico que todos tengamos el derecho a intervenir, a poder opinar y a diseñar juntos ese futuro común. ¿Cuáles son las condiciones? Bueno, es muy difícil, porque en estos tiempos que vivimos, de gran polarización política, en los discursos, en la ideología. Lo vemos no solo en nuestro país, en distintas expresiones que están pasando en distintos países de la región, en Europa, en Estados Unidos.

Entonces la participación que justamente implica eso, dar la voz a todos, escucharnos entre todos y ser capaces de tratar de ponerse en el lugar del otro y tratar de reconocer en el discurso que puede ser distinto del otro algo de razón o intentar generar consensos para ceder en los posicionamientos de unos y otros y generar una solución superadora. En gran parte la participación ciudadana implica eso y es muy difícil en estos tiempos, con ese clima que decimos que estamos viviendo, no solo en nuestro país.

> **En la ciudad tenemos la Ley 104 de Acceso a la Información, tenemos la Ley 6 de Audiencias Públicas, que establecen una serie de requisitos y de regulaciones, que las convocatorias sean amplias y fundamentalmente que se pueda participar de las instancias iniciales de cualquier proyecto que se esté decidiendo.**

Por otro lado, es cada vez más necesario tratar de salir de esa situación. En la ciudad tenemos la Ley 104 de Acceso a la Información, tenemos la Ley 6 de Audiencias Públicas, que establecen una serie de requisitos y de regulaciones, que las convocatorias sean amplias y fundamentalmente que se pueda participar de las instancias iniciales de cualquier proyecto que se esté decidiendo. Porque cuando un proyecto ya está en marcha y se llama a participación, y quizá la gente o el posible ciudadano o ciudadana participante, sienta que lo están llamando para cumplir un requisito formal.

Entonces, primero que la participación se dé en instancias iniciales, que tenga todas las condiciones de información necesarias para opinar válidamente sobre algún proyecto o alternativa, y sobre todo que las voces que puedan surgir de esa participación se tengan en cuenta, que no quiere decir necesariamente hacerles caso, sino escucharlas con oídos abiertos por parte de los gobernantes o las autoridades que sean, para ver si puede haber elementos ahí que puedan enriquecer, quizá modificando algún aspecto de un proyecto. Eso es lo fundamental. Si la ciudadanía no siente que esa posibilidad de incidir es real, se vuelve todo un formalismo vacío, que es lo que muchas veces ha sucedido.

3 Buenos Aires enfrenta simultáneamente problemas de densificación, movilidad, acceso al espacio público, vivienda y adaptación ambiental. Desde una perspectiva jurídica, ¿cómo debería pensarse hoy la planificación urbana para compatibilizar el desarrollo de la ciudad, sustentabilidad y derecho a un hábitat adecuado?

Esto nos da para hacer toda una maestría de posgrado, no solo una charla y una materia. Son muchos de los grandes temas urbanos, por supuesto. Desde el punto de vista jurídico, nosotros tenemos una serie de herramientas.

Hay otras herramientas posibles cuando uno ve el derecho comparado. Por ejemplo, para tomar algunos de los temas que señalaste, hablaste de movilidad y de movilidad sustentable. Uno de los temas es la movilidad sustentable.

¿Qué es la movilidad sustentable? Implica muchas facetas. Primero, que el transporte de personas y mercaderías se haga a través de métodos sustentables. Eso abarca una serie de políticas o de decisiones posibles.

> **Se tiene que planificar con todos los actores institucionales, con participación ciudadana, haciendo planes urbanos de movilidad sustentable,**

Primero, obviamente, privilegiar el transporte público, que el transporte público sea impulsado por medios no contaminantes, que el transporte individual vaya avanzando hacia lugares no contaminantes, que haya que moverse menos. Esto tiene que ver con el diseño de la ciudad policéntrica, y no que sea para hacer todo haya que ir a un centro, sino que haya centros en varios lugares. Las cuestiones de movilidad sustentable también es uno de los grandes temas que tienen en nuestra ciudad y en nuestra región, que por región podemos referirnos al área metropolitana de Buenos Aires. Pensemos que nosotros tenemos la ciudad de Buenos Aires rodeada, dependiendo de dónde tomemos el límite, como mínimo de unos 20 municipios, la provincia de Buenos Aires y la nación. O sea, tenemos cuatro niveles gubernamentales, uno de los cuales multiplicado por 20, que interactúan en lo que es la movilidad. Porque en la ciudad de Buenos Aires, obviamente, entra y sale gente todo el tiempo, todos los días, porque trabaja, porque la cruza, ya sea personas, transporte o mercaderías.

Entonces, no tenemos una instancia donde planificar estas políticas que estaba diciendo. Porque tenemos la autoridad de la ciudad de Buenos Aires, la autoridad de la provincia, la autoridad de los municipios y la autoridad de la nación en lo que hace a los medios de transporte que traspasan ambas jurisdicciones. Entonces, por ejemplo, una de las cuestiones que tenemos es eso.

No tenemos una autoridad que pueda nuclear y coordinar todas estas políticas. O sea, hace falta algún tipo de agencia que tenga autoridad concreta, que esté integrada por todas estas jurisdicciones y que se pueda sentar a pensar y a planificar este tipo de movilidad sustentable. Que es necesariamente que se tiene que planificar con todos los actores institucionales, con participación ciudadana, haciendo planes urbanos de movilidad sustentable, que es el instrumento que se usa en Europa hace varios años, que es diseñar determinados planes en estas cuestiones, hacia dónde queremos ir, cuáles son las políticas que vamos a desarrollar, con qué recursos contamos, qué elementos para fomentar o para disuadir tenemos, ¿le cobramos más impuestos a los autos más contaminantes?, por ejemplo, ¿le cobramos menos a los menos contaminantes?, por decir un ejemplo, obviamente que no necesariamente tiene que ser ese.

Cómo interactuamos o hacemos coordinar entre sí a los distintos medios de transporte que tenemos. Nosotros, por ejemplo, en la Ciudad de Buenos Aires, como todos sabemos, tenemos nuestra línea de subterráneos. Pero a la vez tenemos encima toda una línea de trenes metropolitanos, que el que es porteño, puro y duro, en general, lo usa mucho menos, porque lo ve como algo que usa el que viene y va del conurbano.

Y nosotros no tenemos, como en las grandes ciudades extranjeras, donde uno ve la red de transporte ferroviario urbano, y es una integración de esas dos redes. Nosotros no las tenemos conectadas. Para empezar, ves el plano del subte y está solo el subte. No tenés un plano integrado y no tenés una integración física para combinar salvo en alguna que otra, como Plaza Miserere, pero otras no tienen directamente conexión física y tenés sistemas y medios de pago y tarifas distintas. Entonces, podrías sacarle el jugo muchísimo más, por ejemplo, a redes de transporte público que están hoy ya existentes, solo integrándolas y conectándolas un poco más.

Pero no tenés una autoridad común que pueda poner manos a la obra, no en términos solo de planificar, sino con capacidad operativa y de decisión para hacerlo. Entonces, desde el punto de vista jurídico, retomando el hilo y para ir cerrando, es diseñar una autoridad de aplicación, obviamente tiene que ser en consenso con todas estas jurisdicciones, donde todas digan, bueno, creamos una nueva autoridad, cada una tiene su representante, pone parte del presupuesto, y le damos la autoridad para manejar esto. Por ejemplo, son una de las muchísimas cosas que se podrían hacer desde el punto de vista jurídico, de política institucional, de diseño de las autoridades de gobierno.

Y sin necesariamente gastar más dinero, que siempre es un bien escaso, sobre todo en la Argentina, pero poniéndonos de acuerdo y optimizando las capacidades de planificación, de inversión y de generar algo que pueda poner en carne estas políticas en pos del objetivo de una ciudad más sustentable.



ENTREVISTA: SILVIA NONNA
por Jorgelina Paola Delgado

LA CIUDAD COMO ESPACIO DE DERECHOS

No hay planificación urbana de calidad si no se contempla la justicia ambiental y la equidad a nivel territorial.

1 En principio, Argentina cuenta con un desarrollo normativo importante en materia ambiental. Sin embargo, muchas veces el problema aparece en la implementación. ¿Dónde considerás que están hoy los principales desafíos para que la normativa ambiental incida efectivamente en las decisiones sobre planificación y desarrollo urbano? La Constitución de la Ciudad reconoce una serie de obligaciones en materia ambiental y de planificación urbana, pero muchas veces existe una distancia entre esas normas y su efectiva implementación. ¿Cuáles considera que son hoy los principales obstáculos para que el derecho ambiental se traduzca realmente en políticas urbanas concretas?

Definitivamente Argentina tiene muchísimas normas. Eso no significa que las normas estén implementadas como querríamos que lo estuvieran. Hay muchas normas, muchas normas contrapuestas, superpuestas, a veces lagunosas. Y la verdad que sí, lo llevamos al tema de la planificación urbana. No hay ninguna duda que hay que tener en cuenta determinadas normas que son muy específicas y que ayudan a que realmente esa planificación urbana sea la correcta, la necesaria y la que los que viven en esa ciudad necesitan.

Desde ya que identifico algunas dificultades. Digamos que la primera dificultad, y hablando de planificación urbana, es la fragmentación, el hecho de considerar por un lado la protección ambiental, la infraestructura, el transporte. Todo eso hace que las políticas públicas a veces se desarrollen más en una u otra cuestión sin integrarlas todas. Eso por un lado, por otro lado, también es importante pensar en la transversalidad de la cuestión ambiental, que está muy referido a lo que acabo de decir, y esa transversalidad además se complica si hablamos de normas, cuando en un país como el nuestro, un país federal, donde hay 23 provincias, la ciudad de Buenos Aires, el Estado federal, lo imprescindible es poder complementar esas normas y que todas sean eficaces en conjunto.

Otro tema fundamental es pensar en las herramientas que hacen falta para la planificación urbana. Una de esas herramientas fundamentales es la evaluación de impacto ambiental. Estas son herramientas que están contempladas en leyes de alcance federal, la ley de presupuestos mínimos, que también hay normativa dentro de nuestra ciudad. Pero yo diría que lo más importante a tener en cuenta es que los estudios de impacto ambiental y las autoridades que analizan esos estudios puedan tener más precisión en lo que nosotros llamamos la evaluación de impacto ambiental estratégico. Es decir, no solo pensar en el impacto que una actividad, un proyecto para el cual se está pidiendo una autorización genera determinado impacto, sino ver la acumulación de distintos impactos que, sin duda, después repercuten a nivel más global. Fundamental también tener en cuenta, y esto creo que lo puedo identificar, algo en lo que se ha avanzado mucho, es la participación ciudadana. Nosotros sostenemos permanentemente que es muy importante que la ciudadanía participe, que la ciudadanía participe significa también tener una ciudadanía formada e informada. O sea que es importantísima la información pública ambiental, importantísimo que también se dé educación básica en el tema. ¿Y por qué es importante el momento de la planificación urbana y contemplar las normas que la comunidad pueda participar? Porque a veces se toman decisiones, yo no voy a remitirme solamente a un escritorio, pero se toman decisiones con una única perspectiva, a lo mejor con una perspectiva más global, pero quien conoce el lugar donde se va a desarrollar uno u otro proyecto es realmente quien vive en el lugar.

Así que creo que, sin ninguna duda, las normas que tenemos alcanzan y, permítanme decir que algunas sobran, pero quizás ese sería motivo de una próxima pregunta en alguna otra oportunidad. Tenemos normas suficientes, tanto a nivel federal como también a nivel local en la ciudad de Buenos Aires, que sin duda es una ciudad nueva, con organismos nuevos y con todo un cuerpo normativo nuevo, muy actualizado, que puede perfectamente compatibilizarse para implementarlo eficazmente y lograr una buena planificación urbana.

2 La justicia ambiental plantea que los costos y beneficios ambientales no se distribuyen de manera igualitaria en la ciudad. ¿Cómo debería incorporar la planificación urbana esta perspectiva para evitar que determinadas poblaciones o territorios queden más expuestos a la contaminación, la falta de infraestructura o el deterioro ambiental?

Este es un tema importantísimo y yo arrancaría diciendo que no hay planificación urbana si no se contempla la justicia ambiental y la equidad a nivel territorial. La justicia ambiental es fundamental y la equidad territorial son cuestiones que hay que tener en cuenta no cuando suceden las cosas, sino que tenerlas en cuenta antes, cuando se va a tomar una decisión. Fundamental porque en una ciudad, en cualquier ciudad, y en una ciudad como la nuestra, la ciudad de Buenos Aires, sabemos que no toda la población vive en las mismas condiciones. Hay contaminación ambiental en algunos lugares, algunos territorios, hay déficit de infraestructura en algunos lugares también, escasez de espacios verdes y grandes riesgos ambientales. Y en general, todas

esas cuestiones afectan más a grupos de personas que están en cierta vulnerabilidad. Por lo tanto, hace falta trabajar sobre eso. ¿Y cómo se trabaja sobre eso? Bueno, primero tomar conciencia que hay estas deficiencias, hacer mapeos, identificar esos lugares donde falta infraestructura, donde el agua no es segura, donde hay mayores riesgos ambientales, tenerlos identificados y trabajar en las soluciones. Por supuesto que nada se puede arreglar de hoy para mañana en materia ambiental, no hay soluciones mágicas, todo hay que analizarlo, presentarlo, programar y trabajar con un principio que es muy importante, que está en la ley madre de ambiente, que es la progresividad. Nada de hoy para mañana puede hacerse bien. Entonces, conociendo la situación, sabiendo cómo puede solucionarse, ponerse a trabajar en esas cuestiones. Y cuando hablamos de trabajar, yo no estoy pensando a futuro. Esas desigualdades que existen y que todos conocemos y sobre las que hay que trabajar, también pueden ir corrigiéndose. Es decir, de ahora en más planificamos tratar de evitarlo, pero al mismo tiempo tratar de corregir.

Puedo asegurarles que trabajando con comunidades afectadas, lo que esas personas necesitan es ser escuchadas, escuchar cuál es su realidad, escuchar cuál es su problema y muchas veces incluso tienen una solución pensada.

Hay un principio cuando uno habla de la cuestión ambiental y se adentra un poco en el tema de la contaminación ambiental. Lo importante es dejar de contaminar, fundamental. Pero también empezar a trabajar sobre lo que ya está contaminado para poder ir buscando, y si hablamos de una ciudad y hablamos de los habitantes de la ciudad, una mejor calidad de vida. Y cuando se habla de equidad, la verdad que no estamos hablando de para todos lo mismo, pero sí tener en cuenta a esos grupos vulnerables que necesitan mejorar y mejorar mucho, quizás de a poco.

Yo creo que tenemos que empezar a pensar a la ciudad no como un espacio de crecimiento nada más, que debe serlo, sino como un espacio de derechos.

Y nuevamente, voy a ser reiterativa, pero me parece que es fundamental en esta cuestión, en la búsqueda de la justicia ambiental y especialmente de la equidad, escuchar a la comunidad, escuchar a los ciudadanos. Un simple ejemplo: hablamos de la contaminación del agua, que no es segura para beber, ¿y quiénes saben exactamente de dónde toman agua y por qué esa agua de la cual toman está contaminada? Quien vive en el lugar. Entonces la equidad territorial también apunta a eso, a que quien vive en el territorio pueda participar no de las decisiones ya tomadas, sino de las decisiones a tomar, trabajar en el proyecto, trabajar desde la propuesta. Y yo puedo asegurarles que trabajando con comunidades afectadas, lo que esas personas necesitan es ser escuchadas, escuchar cuál es su realidad, escuchar cuál es su problema y muchas veces incluso tienen una solución pensada.

Entonces después es trabajar junto con esas personas en esa solución que proponen, completándola desde lo técnico y en el marco siempre de las normas que tenemos. Es muy bueno, es muy reconfortante trabajar desde el inicio, porque la comunidad se involucra y le da muchísima más legitimidad a determinadas decisiones que después se toman. Y porque es la comunidad la que está también en el seguimiento. Así que, y en este caso también, las normas nos acompañan, las normas nos amparan tanto para ejercer nuestros derechos como para cumplir nuestros deberes. Y yo creo que tenemos que empezar a pensar a la ciudad no como un espacio de crecimiento nada más, que debe serlo, sino como un espacio de derechos.

3 En países del sur global, recursos como el litio adquieren un valor estratégico para una transición energética impulsada, en buena medida, por las demandas globales. ¿Qué desafíos plantea esto para el derecho ambiental argentino a la hora de conciliar soberanía sobre los recursos naturales, desarrollo económico, protección ambiental y justicia para las comunidades y los territorios donde se realiza la extracción?

Es un tremendo desafío, pero no por ser un desafío tenemos que dejar de enfrentarlo, afrontarlo e ir avanzando para superarlo, porque se puede superar perfectamente. Si hablamos de minería, la verdad que tendríamos que hablar mucho más tiempo, en vez de hablar de minería como recurso natural no renovable y lo que nosotros llamamos el mal de la abundancia, hablar del mal de la abundancia de los recursos naturales en un país como el nuestro y como muchos latinoamericanos nos tomaría muchísimo tiempo.

Así que vamos al litio, porque el litio como mineral además



nos plantea algo muy particular. En este momento que el mundo está hablando de la transición energética. Que todos estamos hablando de la necesidad de cambiar la matriz energética y poder, por ejemplo, eliminar el uso del combustible fósil y pasar a utilizar el litio como un recurso fundamental para esta transición energética. Ahí nos plantea realmente un doble desafío, porque por un lado no podemos dejar de ser un país que pueda producir, pueda además económicamente ampliar horizontes y porque el litio permite evitar la huella de carbono. Eso no podemos dejarlo de lado.

Otra cuestión importante cuando hablamos de litio es el tema del agua y los salares, lo que significa técnicamente poder aprovechar correctamente el mineral sin estar generando un impacto en un recurso tan importante.

Estamos hablando del desarrollo, estamos hablando de generar energía a través de un mineral menos contaminante. Pero no porque consideremos esto algo tan importante y tan importante a nivel global, porque esto puede situar a la Argentina en un lugar diferente, de hecho ya está sucediendo, pero no pensar solamente en eso, sino también pensar que, como todo mineral, el litio tiene que ser extraído. En el momento de la extracción hay sin duda un montón de medidas de protección ambiental que deben ser tomadas y deben ser tomadas a tiempo. Otra cuestión importante cuando hablamos de litio es el tema del agua y los salares, lo que significa técnicamente poder aprovechar correctamente el mineral sin estar generando un impacto en un recurso tan importante que, si bien lo consideramos renovable, yo diría que el agua, por muchas situaciones que se vienen dando en el mundo, yo ya no diría que es totalmente renovable.

Pero sin duda extraer el litio y utilizar el agua nos plantea un riesgo ambiental que hay que considerar y que hay que considerar a tiempo.

En algunos lugares del mundo el agua es escasa, no es un problema que tengamos nosotros en nuestro país. Pero sin duda extraer el litio y utilizar el agua nos plantea un riesgo ambiental que hay que considerar y que hay que considerar a tiempo. Por otro lado, todas las condiciones técnicas de extracción tienen que ser sofisticadas, definitivamente. No puede ser una extracción porque sí y como podamos, cuando podamos, no. Eso hay que estudiarlo muy bien. Y hay que, y aquí me voy a referir a algo que ya mencioné, hacer verdaderos estudios de impacto ambiental que contemplen la variable ambiental y que contemplen también los efectos acumulativos de varias explotaciones en zonas que a lo mejor no es

la misma, pero todo lo que es el ciclo hidrológico y todo lo que es la biodiversidad, todo lo que es la comunicación que hay entre los salares puede producir un impacto que en algunos casos resultaría irreversible y eso no lo podemos admitir. Nuevamente, y vuelvo a ser reiterativa porque para mí es una cosa muy importante, estamos hablando de territorios donde hay comunidades originarias, que lo que sienten estas comunidades originarias es que hay riqueza en el subsuelo, hay riqueza en los salares, el litio vale mucha plata. ¿Qué pasa con estas comunidades originarias? No pueden explotarlas ellas, esas comunidades, y viene alguien de afuera, recibe todos estos beneficios. A mí no me gusta hablar de recursos naturales, lo he hecho, pero hablo de bienes naturales. Son bienes naturales que nosotros compartimos, el ambiente, y estos que están en un territorio delimitado. Entonces ahí viene una nueva cuestión, y es esto de evaluar, y es algo que hay que hacer permanentemente, cómo se reparten o cómo se distribuyen los beneficios y quiénes afrontan los costos ambientales.

Y esto es algo que se puede planificar, se puede programar y se puede trabajar en conjunto desde el principio, no con un proyecto ya aprobado, con una empresa que llega, con muchas veces son aparatos que hasta asustan, porque son enormes, porque hacen mucho ruido, y se instalan en un lugar donde antes había un silencio total, había fauna originaria acostumbrada a ese ecosistema, y es absolutamente comprensible que se piense que esto viene a modificar la vida.

Ahora, si la modificación de la vida para esas personas que viven ahí no es tan importante y esto se puede explicar, hay que explicarlo, hay que informar, hay que hacerlo antes. Los seres humanos somos inteligentes, los seres humanos entendemos, pero necesitamos estar informados y que esa información no sea información imposible de entender, o sea que sumo la información a la formación. Entender esto desde un principio, poder comprender cuáles son los beneficios que va a traer un proyecto y cómo la distribución de esos beneficios va a ser equitativa. No estoy hablando solamente de las cuestiones económicas, pero va a ser equitativa porque esa comunidad se va a ver beneficiada con mayor desarrollo. Todo esto se puede explicar perfectamente, es entendible y es lo que permite que sigamos adelante con este desafío que plantea la extracción del litio impactando el ambiente o quizás con una evaluación de impacto ambiental que morigere o que mitigue todos esos impactos y pensar en los beneficios económicos y cómo compartir todo eso.

Considero que es fundamental mayor información de los beneficios, mayor información en la distribución de esos beneficios y mayor información en los costos ambientales, los riesgos, y cómo se pueden mitigar esos impactos.

Las comunidades que están en los lugares, en los territorios donde se hace este tipo de explotación, además de participar desde el principio, tienen la posibilidad de hacer un seguimiento de la actividad, estar en contacto y a veces detectar problemas que son pequeños que después se hacen grandes cuando no son tomados a tiempo. Así que yo considero que es fundamental mayor información, mayor información en los beneficios, mayor información en la distribución de esos beneficios y mayor información en que los costos ambientales, los riesgos, o no son tan grandes o si fueran grandes, cómo se pueden morigerar y cómo se pueden mitigar esos impactos. Todo esto es posible y fundamentalmente tiene que quedar claro que es falsa la dicotomía entre desarrollo y ambiente. No es así.

El desarrollo sostenible es posible, es a lo que debemos aspirar. El ambiente acompaña al desarrollo y lo acompaña porque si estamos hablando de determinados bienes naturales que se pueden acabar por completo, bueno, el desarrollo a partir de esos bienes naturales también se va a acabar. Y estoy absolutamente convencida de que tenemos normas suficientes para poder lograr todo esto, lograrlo en armonía, en coherencia y, por supuesto, que me estoy refiriendo a una serie de normas. Así como tenemos normas excelentes y muy buenas y siempre las destacamos, hay otras que no lo son tanto y que quizás, estamos hablando, de planificación urbana, pero yo me voy a involucrar en otro tema, también deben planificarse las normas a seguir. Entonces, quizás estamos en un momento donde podemos hacer una revisión de toda la normativa ambiental vigente. Y voy a emplear un término que ya empleé: descontaminar.

Más que pensar cuánto litio podemos sacar de la Argentina, hay que pensar cómo sacarlo, para qué sacarlo, en qué etapas sacarlo y cómo vamos a distribuir los beneficios de esa extracción.



Porque cuando en un país, incluso en una ciudad, pero insisto, nuestra ciudad tiene una particularidad y es que es nueva, tiene normas nuevas, pero cuando en un país la normativa ambiental es contrapuesta, superpuesta, lagunosa, cuando la verdad que quien quiere cumplir la norma no sabe cuál es la que está vigente y cuál es la que ya está derogada, nos permite hablar, hace años que vengo hablando de contaminación normativa en materia ambiental. Y de la misma manera que uno descontamina o trabaja sobre un río contaminado, evitando futura contaminación y limpiando para atrás, lo mismo podemos hacer cuando hablamos de las normas ambientales. Primero, planificar muy bien qué es lo que vamos a regular, cómo lo vamos a regular, por qué lo vamos a regular, quién se va a encargar de ese seguimiento y exigir el cumplimiento de esa norma, porque eso facilita la aplicación y la legitimidad de la norma. Y por otro lado, también analizar qué es lo que tenemos y qué es lo que estaría sobrando, y sin miedo derogar o reemplazar las normas que ya no son necesarias.

Creo que todo es posible, lo importante es la voluntad de hacerlo y sí quiero destacar que, en nuestro país, en nuestra ciudad, hay muchísima gente capacitada para hacerlo, incluso capacitada para hacerlo en conjunto con la comunidad involucrada, que en definitiva puede quedar impactada. Y como para cerrar el tema del litio y retomar esto de que no están enfrentados el desarrollo ambiental y la protección del ambiente.

Primero, planificar muy bien qué es lo que vamos a regular, cómo lo vamos a regular, por qué lo vamos a regular, quién se va a encargar de ese seguimiento y exigir el cumplimiento de esa norma, porque eso facilita la aplicación y la legitimidad de la norma.

En cuanto al litio, más que pensar cuánto litio podemos sacar de la Argentina, hay que pensar cómo sacarlo, para qué sacarlo, en qué etapas sacarlo y cómo vamos a distribuir los beneficios de esa extracción de un mineral que en algún momento en nuestro país se va a acabar.

ENTREVISTA: CLARA BERTOTTI
por Lucas King



ECOLOGIZAR LA JUSTICIA: CUANDO EL AMBIENTE ATRAVIESA TODAS LAS DECISIONES

Pensar el ambiente como un asunto específico, delimitado a determinadas causas y reservado a especialistas, resulta cada vez más difícil.

Los conflictos ambientales obligan al Poder Judicial a revisar categorías, procedimientos y formas de producir prueba. Para Clara Bertotti, titular de la Secretaría Especializada en Materia Ambiental y Derecho Animal, incorporar una perspectiva ambiental no implica crear un compartimento separado dentro del derecho, sino reconocer que buena parte de las decisiones judiciales producen, de manera directa o indirecta, consecuencias sobre el ambiente. Prevención, conocimiento científico, capacitación y acceso a derechos aparecen así como partes de un mismo problema.

Pensar el ambiente como un asunto específico, delimitado a determinadas causas y reservado a especialistas, resulta cada vez más difícil. Un conflicto puede comenzar como una cuestión penal, civil, administrativa o laboral y, sin embargo, involucrar bienes colectivos, recursos naturales, animales, residuos o efectos capaces de proyectarse durante años. Para Bertotti, allí aparece uno de los principales desafíos para la Justicia contemporánea: aprender a reconocer la dimensión ambiental incluso cuando no ocupa el centro evidente del expediente.

La transformación no es menor porque obliga a revisar la manera tradicional de analizar los conflictos. Bertotti habla de incorporar una "perspectiva ambiental", una forma de observar los procesos comparable, en su lógica transversal, con las perspectivas desarrolladas en materia de género o niñez. No supone desplazar las garantías ni los derechos de las partes, sino incorporarlos a una ponderación más amplia en la que también intervengan los principios ambientales.

La Ley General del Ambiente establece principios que funcionan como guía para esa lectura: prevención, precaución, responsabilidad de quien contamina, progresividad, congruencia, cooperación, subsidiariedad y sostenibilidad. El desafío, según Bertotti, es que esos principios no permanezcan únicamente en el campo específicamente ambiental, sino que sean considerados cuando una decisión judicial pueda afectar el entorno presente o futuro.

La cuestión se vuelve especialmente compleja cuando el daño todavía no se produjo o cuando sus consecuencias no pueden determinarse con certeza. A diferencia de otros conflictos jurídicos, en materia ambiental esperar a que el perjuicio sea evidente puede significar llegar demasiado tarde. Algunos daños son acumulativos, difíciles de revertir o directamente irreparables. De allí la relevancia de los principios preventivo y precautorio, pero también de las herramientas procesales capaces de intervenir antes de que la afectación alcance un punto crítico.

DECIDIR ANTES DE QUE EL DAÑO SEA IRREVERSIBLE

Esa intervención anticipada plantea, a su vez, un problema probatorio. Los conflictos ambientales suelen depender de conocimientos científicos y técnicos que exceden la formación habitual de los operadores judiciales. Estudios especializados, peritajes complejos y costos elevados pueden convertirse en obstáculos para determinar qué está ocurriendo y con qué nivel de riesgo.

Bertotti identifica allí una necesidad concreta: fortalecer una Justicia capaz de trabajar interdisciplinariamente y de establecer un diálogo efectivo con la ciencia. No se trata de sustituir la prueba ni de flexibilizar las garantías procesales, sino de contar con herramientas suficientes para interpretar información técnica y decidir sobre ella.

La especialización, entonces, no implica una Justicia más automática ni más punitiva. Por el contrario, puede ayudar a formular pedidos más precisos y a evitar intervenciones genéricas.

En ese contexto adquieren importancia las medidas cautelares y precautorias. Una clausura, el cese de una actividad o una medida destinada a preservar una prueba pueden permitir intervenir cuando existen indicios suficientes de afectación aun antes de que el daño se encuentre completamente consumado. Pero esa posibilidad no elimina las exigencias jurídicas: debe existir verosimilitud en el derecho, peligro en la demora y proporcionalidad entre la medida solicitada y aquello que se busca proteger.

La especialización, entonces, no implica una Justicia más automática ni más punitiva. Por el contrario, puede ayudar a formular pedidos más precisos y a evitar intervenciones genéricas. Bertotti advierte que una medida ambiental tampoco puede convertirse en una suerte de exploración indiscriminada: deben existir elementos concretos y objetivos que permitan justificarla.

El problema muestra una tensión característica del derecho ambiental. La Justicia debe poder actuar con suficiente anticipación para evitar daños graves, pero al mismo tiempo necesita preservar las garantías de las personas involucradas y fundamentar cada intervención. Entre ambos extremos aparece una exigencia creciente de conocimiento técnico, especialización y capacidad institucional.

DEL EXPEDIENTE A LA INSTITUCIÓN

La perspectiva ambiental no termina, sin embargo, en la resolución de causas. Bertotti sostiene que el Poder Judicial también produce impacto ambiental a través de su propio funcionamiento. La gestión de residuos, el consumo de energía, el uso del agua o las decisiones de compra forman parte de una dimensión menos visible pero igualmente relevante.

El Poder Judicial deja de aparecer únicamente como el organismo que interviene cuando un conflicto ya ocurrió. También puede convertirse en un actor que modifica prácticas internas, instala criterios y produce conocimiento.

La escala institucional modifica además el alcance de esas acciones. Una práctica individual puede tener un efecto limitado, mientras que una política sostenida dentro de una organización pública multiplica sus consecuencias. Bertotti menciona, entre estos avances, la incorporación de criterios de compras sustentables y de triple impacto para evaluar no solamente el producto o servicio adquirido, sino también las condiciones ambientales y sociales de quienes lo proveen.

En esta concepción, el Poder Judicial deja de aparecer

únicamente como el organismo que interviene cuando un conflicto ya ocurrió. También puede convertirse en un actor que modifica prácticas internas, instala criterios y produce conocimiento. La propia jurisprudencia forma parte de ese proceso porque las decisiones judiciales no solo resuelven casos particulares: también transmiten interpretaciones acerca de cuáles son los bienes jurídicos que una sociedad considera dignos de protección.

Bertotti señala un ejemplo proveniente del derecho animal. Cuando una resolución reconoce a los animales como víctimas directas en situaciones de maltrato, la decisión excede al expediente particular y adquiere una dimensión pedagógica. Introduce una forma distinta de comprender la relación jurídica entre las personas, los animales y el Estado.

UNA JUSTICIA QUE TAMBIÉN ENSEÑA

La dimensión pedagógica ocupa un lugar importante en el trabajo de la Secretaría. A través del programa de promotores ambientales se desarrollan capacitaciones destinadas a empleados y funcionarios judiciales sobre fauna silvestre, animales domésticos, daño ambiental y residuos peligrosos. Hacia afuera, la articulación con programas educativos y de acceso a la Justicia busca trasladar esos conocimientos a escuelas y barrios.

La premisa es sencilla pero decisiva: un derecho que no se conoce difícilmente pueda ejercerse. En materia ambiental esto adquiere especial relevancia porque muchos conflictos involucran bienes colectivos y prácticas cotidianas cuyos efectos no siempre son inmediatamente visibles. La construcción de una cultura ambiental depende por lo tanto de las instituciones como de la posibilidad de que la ciudadanía conozca las herramientas disponibles para reclamar y participar.



El cambio es, en definitiva, menos sectorial de lo que podría parecer. No consiste solamente en sumar nuevas normas ambientales a un sistema jurídico ya existente, sino en revisar desde qué criterios se interpretan los conflictos, qué conocimientos se consideran relevantes y qué consecuencias futuras ingresan en una decisión tomada en el presente.

Esta mirada desplaza nuevamente la cuestión ambiental de los márgenes del derecho. Ya no se trata exclusivamente de contar con tribunales capaces de resolver un caso de contaminación, maltrato animal o residuos peligrosos. Se trata de preguntarse de qué manera cada rama del derecho incorpora las consecuencias ambientales de sus decisiones.

Bertotti retoma en este punto una formulación desarrollada en el ámbito académico en torno a la "ecologización" del derecho y propone extenderla al conjunto de los procesos judiciales. Ecologizar la Justicia significaría atravesar con esta perspectiva el derecho civil, penal, administrativo, contravencional y de faltas, pero también las prácticas institucionales que acompañan esos procedimientos.

El cambio es, en definitiva, menos sectorial de lo que podría parecer. No consiste solamente en sumar nuevas normas ambientales a un sistema jurídico ya existente, sino en revisar desde qué criterios se interpretan los conflictos, qué conocimientos se consideran relevantes y qué consecuencias futuras ingresan en una decisión tomada en el presente.

En un escenario atravesado por problemas ambientales cada vez más complejos, esa discusión requiere de un enfoque especial. Si toda decisión puede producir efectos más allá de las partes directamente involucradas, la pregunta ambiental empieza a aparecer allí donde durante mucho tiempo el derecho creyó no tener que formularla.

ENTREVISTA: MARCELO LÓPEZ ALFONSÍN
por Lucas King



LA PROTECCIÓN DEL AMBIENTE EXIGE UN NUEVO ROL DE LA JUSTICIA

En materia ambiental tenemos un derecho y un deber de preservación. Esto tiene que ver con el valor central de los derechos humanos de tercera generación, como el derecho al ambiente y la solidaridad intergeneracional.

1 La Constitución reconoce el derecho a un ambiente sano y establece también el deber de preservarlo. ¿Qué cambia para un juez cuando debe resolver un conflicto ambiental frente a derechos que son colectivos, tienen una dimensión intergeneracional y muchas veces involucran daños difíciles de reparar?

Una excelente pregunta, que quisiera desglosar porque contiene varias cuestiones que me gustaría abordar con detalle. Es cierto: la Constitución no solo reconoce el derecho al ambiente sano como un derecho humano de tercera generación, según se lo conoce desde el derecho internacional de los derechos humanos, sino que también establece un deber de preservación. Y es muy poco común que la Constitución establezca deberes constitucionales. En general, las constituciones contienen declaraciones, derechos y garantías en sus partes dogmáticas, mientras que sus partes orgánicas se ocupan de las atribuciones y competencias de los distintos poderes y, en un sistema como el nuestro, de la organización territorial del poder, de la que surge el Estado federal.

Pero acá tenemos un derecho que, al mismo tiempo, es un deber, y hay pocos ejemplos de esto. Uno, dentro de los derechos políticos, es el sufragio: desde la Ley Sáenz Peña no solo existe el derecho a elegir, sino también una obligación legal que, a partir de la reforma de 1994, adquiere carácter constitucional. En materia ambiental también tenemos un derecho y un deber de preservación. Esto tiene que ver con el valor central de los derechos humanos de tercera generación, como el derecho al ambiente y la solidaridad.

Esa solidaridad se expresa precisamente en algo que señalás en tu pregunta: la solidaridad intergeneracional, propia del paradigma del desarrollo sustentable. Las generaciones presentes gozamos de un ambiente sano, pero también tenemos la obligación de preservarlo para que puedan disfrutarlo las generaciones futuras. Esto representa todo un desafío para el derecho.

¿Impacta esto en el juez? Por supuesto que sí, y diría que impacta doblemente. Al deber constitucional que tenemos todos los habitantes de la Nación se suma una obligación reforzada para las autoridades. El segundo párrafo del artículo 41 establece: «Las autoridades proveerán a la protección de este derecho». Es decir, los jueces, como autoridades, no solo tenemos el deber general de preservación, sino también un mandato constitucional específico de proteger ese derecho.

Si sumamos que el ambiente es un bien colectivo, de interés público, sujeto a una responsabilidad de solidaridad intergeneracional y protegido mediante un derecho de incidencia colectiva, esto necesariamente debe impactar en el rol del juez. Ya no puede limitarse a ser el juez clásico del proceso, encargado solamente de administrar un conflicto entre partes a partir del principio de igualdad de armas. A mi modo de ver, necesita adoptar una mirada mucho más cercana a lo que en el derecho procesal se conoce como activismo judicial, precisamente por todas las características que mencionabas en tu pregunta.

2 Uno de los principios centrales del derecho ambiental es la recomposición del daño, pero en muchos casos volver al estado anterior resulta materialmente imposible. ¿Cómo debería actuar la Justicia frente a daños ambientales irreversibles o ante situaciones en las que esperar a que el daño se produzca significaría llegar demasiado tarde?

Ahí también, si me permitís, voy a desglosar la pregunta en dos aspectos. Primero, una pequeña corrección: mi condición de docente me obliga a la precisión. Vos señalás la recomposición como un principio del derecho ambiental, pero desde el derecho constitucional es una obligación. Lo que establece el primer párrafo del artículo 41 es que «el daño ambiental generará prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establezca la ley».

> **¿Qué es lo que importa en materia de daño ambiental? Ante todo, que el daño no se produzca.**

Como hablábamos antes respecto del deber de preservación, acá aparece una obligación. No tenemos tantas obligaciones constitucionales: en general, la Constitución se ocupa de declaraciones, derechos y garantías. Pero en la cláusula ambiental encontramos un deber y, además, una obligación vinculada con un aspecto ya no solo del derecho público, sino también del derecho privado: el derecho de daños. Esto forma parte de lo que se ha denominado el proceso de constitucionalización del derecho privado, especialmente a partir de la reforma de 1994.

La recomposición es una obligación de naturaleza constitucional y es distinta de la reparación. Se podría haber utilizado el término «reparar». Son muy interesantes los debates de la Convención Constituyente y los intercambios entre los convencionales, pero se decidió utilizar el concepto de recomposición.

Me gustaría distinguir tres etapas. ¿Qué es lo que importa en materia de daño ambiental? Ante todo, que el daño no se produzca.

Eso diferencia al derecho ambiental del enfoque tradicional del derecho privado, que suele intervenir *ex post*, para reparar un daño ya producido. En el derecho ambiental, lo primero es evitar el daño. Ahí sí encontramos principios propiamente dichos: el preventivo y el precautorio.

Si el daño se produce, surge prioritariamente la obligación de recomponer. ¿Por qué? Porque, como muy bien señalás, la recomposición absoluta es imposible. El derecho está íntimamente vinculado con dos categorías de nuestra experiencia: el espacio y el tiempo. Recordarás aquella idea de que nadie se baña dos veces en el mismo río. Nunca podemos volver exactamente al estado anterior, porque las cosas cambian, incluso por el solo transcurso del tiempo.

Lo que se pretende prioritariamente es restablecer, en la mayor medida posible, las condiciones ambientales existentes antes de que se produjera el daño. Insisto: esto ocurre después de una obligación previa de evitar que ese daño se produzca. La recomposición debe llegar hasta donde sea técnicamente posible. Pensemos, por ejemplo, en una deforestación: se pueden volver a plantar árboles en el mismo lugar. Nunca serán los mismos árboles, pero sí se puede intentar restablecer la cantidad y las especies, para que el ambiente vaya recomponiéndose con el tiempo.

Recién en una tercera etapa aparece la reparación, con las características propias del derecho contemporáneo de daños, incluida la idea de reparación integral. Esta obligación es particular porque estamos hablando de un bien público y colectivo. Es una materia desarrollada tanto por el Código Civil y Comercial de la Nación, vigente desde agosto de 2015, como por la Ley General del Ambiente, Ley 25.675, que también regula el daño ambiental colectivo.

¿Qué herramientas existen? Una de las fundamentales es la evaluación de impacto ambiental, contemplada en la Ley General del Ambiente. Se trata de un procedimiento administrativo destinado a que las autoridades adopten las medidas necesarias para evitar o, al menos, mitigar en la mayor medida posible un daño ambiental relevante.

Por otra parte, la reparación integral plantea la necesidad de contar con instrumentos que permitan responder a esos daños. Un ejemplo es la obligación de contratar seguros ambientales prevista en el artículo 22 de la Ley General del Ambiente. A mi modo de ver, este mecanismo todavía no está suficientemente desarrollado en el mercado local. Por las características propias del daño ambiental, el mercado asegurador es bastante reticente a ofrecer todas las herramientas necesarias para garantizar una reparación integral.

3 El federalismo ambiental argentino distribuye competencias entre la Nación, las provincias y las jurisdicciones locales, mientras que los ecosistemas no reconocen esas fronteras administrativas. ¿Cuáles son hoy los principales desafíos que plantea esa organización para garantizar una protección ambiental efectiva y qué papel puede cumplir la Justicia cuando las responsabilidades se superponen o fragmentan?

A mi modo de ver, el tema de las competencias fue uno de los más complejos que se introdujeron con la reforma constitucional de 1994. Antes de la reforma había distintos caminos posibles. Uno era establecer un código ambiental, una solución más unitaria, con una legislación común sancionada por el Congreso. Otra posibilidad era dictar leyes marco. Sin embargo, el constituyente de 1994 siguió una estrategia novedosa.

No nos olvidemos de que, en nuestro sistema federal, las provincias conservan todo el poder que no han delegado expresamente a la Nación. A partir de la reforma, se atribuye al Congreso la facultad de dictar normas de presupuestos mínimos de protección ambiental, mientras que las provincias conservan la facultad de complementarlas. A mí me gusta explicarlo con la idea de un piso de protección: las provincias delegan en la Nación la determinación de ese piso, pero se reservan la posibilidad de establecer un techo de protección mayor.

> **Ante daños interjurisdiccionales, corresponde la intervención de la Justicia federal, de acuerdo con el sistema constitucional de competencias federales y locales. Pero existen muchas cuestiones que, más allá de la interjurisdiccionalidad, necesitan una concertación de políticas para una gestión adecuada.**

¿Por qué? Porque hay otra norma que acompaña al artículo 41. Me refiero al último párrafo del artículo 124, que establece que las provincias tienen el dominio originario de los recursos naturales existentes en sus territorios. Esto supuso un fortalecimiento del federalismo muy importante, del cual, creo, todavía no hemos tomado verdadera dimensión, tanto desde el punto de vista jurídico como político, por su impacto en el sistema de competencias argentino.

Es muy difícil establecer cuáles son los límites territoriales de un daño al momento de disponer su reparación o de hacer efectiva la obligación de recomponer. Creo que debe abordarse con un criterio de federalismo de concertación.

Ahora bien, si hay un aspecto del federalismo ambiental que debemos rescatar es lo que Pedro Frías llamaba el «federalismo de concertación». Inevitablemente, hay que concertar entre los distintos ámbitos jurisdiccionales. Primero, porque, como bien señalás, es imposible fragmentar el ambiente o los procesos ambientales. Pero, además, porque estamos ante facultades concurrentes. Si vinculamos la atribución conferida a la Nación por el tercer párrafo del artículo 41 con el fortalecimiento de las autonomías provinciales que supone el reconocimiento del dominio originario de sus recursos naturales, necesariamente tenemos que pensar en mecanismos de concertación.

Está claro que, ante daños interjurisdiccionales, corresponde la intervención de la Justicia federal, de acuerdo con el sistema constitucional de competencias federales y locales. Pero existen muchas cuestiones que, más allá de la interjurisdiccionalidad, necesitan una concertación de políticas para una gestión adecuada.

Hay un ámbito institucional para ello: el Consejo Federal de Medio Ambiente (COFEMA), cuya función de concertación se reconoce en el marco de la Ley General del Ambiente y del Pacto Federal Ambiental. Allí deben concertarse las políticas públicas ambientales.

¿Y qué ocurre con el juez? Cuando interviene un juez federal ante un daño interjurisdiccional, la cuestión resulta más evidente. Pero ¿qué pasa cuando le toca intervenir a un juez local, por ejemplo, de la Ciudad de Buenos Aires? Es muy difícil establecer cuáles son los límites territoriales de un daño al momento de disponer su reparación o de hacer efectiva la obligación de recomponer.

Creo que debe abordarse con un criterio de federalismo de concertación, que se vio reforzado, de alguna manera, por la incorporación de estas cláusulas en la reforma constitucional de 1994.

NOTA: CLAUDIO J. LUTZKY



EL PODER JUDICIAL EN LA CIUDAD SOSTENIBLE

SOSTENIBILIDAD URBANA, POLÍTICAS PÚBLICAS Y ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA EN BUENOS AIRES

Ningún problema pertenece a una sola área: el agua es urbanismo, la movilidad es clima, el arbolado es salud. La sostenibilidad exige tiempos que exceden los ciclos electorales.

El siglo XXI es un siglo urbano. En las ciudades vive la mayor parte de la humanidad, se genera la porción más grande de las emisiones que alteran el clima. Pero allí también surgen las respuestas. Por eso la sostenibilidad, que durante décadas se pensó como una cuestión de bosques, océanos y glaciares, se juega hoy en la esquina, en el colectivo, en el edificio y en el contenedor de residuos.

UN PLANETA URBANO

Según Naciones Unidas, las ciudades albergan cerca del cuarenta y cinco por ciento de los 8.200 millones de habitantes del planeta y concentrarán unos dos tercios del crecimiento demográfico hasta 2050. América Latina llegó temprano: en 2018, el ochenta y uno por ciento de su población era urbana, y su crecimiento superó la capacidad del Estado para proveer vivienda, infraestructura y servicios. En la región, la sostenibilidad urbana es inseparable de la desigualdad.

Según ONU Hábitat, las ciudades consumen el setenta y ocho por ciento de la energía mundial y producen más del sesenta por ciento de las emisiones, aunque ocupan menos del dos por ciento de la superficie terrestre. Pero el IPCC estima que una planificación orientada a un crecimiento urbano compacto podría reducir esas emisiones entre un veintitrés y un veintiséis por ciento hacia 2050. Las ciudades son, a

la vez, el principal problema y la principal solución.

LOS ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

Buenos Aires es un laboratorio de esa tensión. Con algo más de tres millones de habitantes, es el corazón de una aglomeración de cerca de catorce millones. Sus arroyos nacen fuera de sus límites y llegan entubados al río; sus residuos terminan en rellenos de otras jurisdicciones; su aire, su agua y su calor son problemas compartidos.

Buenos Aires tiene normas, planes e instituciones que muchas ciudades envidiarían. La distancia entre lo escrito y lo cumplido sigue siendo grande, y varias metas fueron postergadas.

Su trayectoria normativa es temprana y abundante. La Constitución de 1996 reconoció el derecho a un ambiente sano, creó el Plan Urbano Ambiental y abrió el amparo colectivo a cualquier habitante. Siguieron la Ley 1854 de Basura Cero y, en 2011, la Ley 3871, que hizo de Buenos Aires la primera jurisdicción argentina con una ley climática propia. En 2021 llegó el Plan de Acción Climática 2050, con la meta de la neutralidad de carbono. Y en 2008, en la causa Matanza Riachuelo, la Corte Suprema exigió una respuesta metropolitana coordinada y supervisada.

El balance admite dos lecturas. Una optimista: Buenos Aires tiene normas, planes e instituciones que muchas ciudades envidiarían. Otra exigente: la distancia entre lo escrito y lo cumplido sigue siendo grande, y varias metas fueron postergadas.

LO QUE ENSEÑAN LAS POLÍTICAS

La inundación de 2013 recordó que los arroyos entubados siguen bajo el asfalto. Los carriles exclusivos y las ciclovías mostraron que la calle puede favorecer al peatón y al transporte público, aunque la mayor parte de los viajes nace en el conurbano. Frente al calor extremo, el arbolado se volvió política de salud pública. Y la integración de los barrios populares mostró que urbanizar también es hacer política ambiental.

De ese recorrido surgen lecciones comunes. Ningún problema pertenece a una sola área: el agua es urbanismo, la movilidad es clima, el arbolado es salud. La sostenibilidad exige tiempos que exceden los ciclos electorales. La escala real de los problemas es el AMBA, pero su gobierno está fragmentado. Y el conflicto es inevitable, porque toda transición redistribuye costos y beneficios: el comerciante que pierde estacionamiento frente a una ciclovía, el vecino que gana un edificio frente a su casa y el municipio que recibe la basura de otro. Esos conflictos no son una anomalía de la política sostenible: son su materia prima. Y nos conducen al actor que suele aparecer cuando todo lo demás ha fallado.

EL PODER JUDICIAL Y LA CIUDAD SOSTENIBLE

La justicia ingresa en la agenda de la sostenibilidad como árbitro. La Ley General del Ambiente, el Acuerdo de Escazú y la Constitución porteña le dan para ello herramientas amplias. Pero ese rol tiene límites conocidos. La justicia suele llegar tarde, decide con información técnica fragmentada, enfrenta asimetrías profundas entre las partes y corre el riesgo de convertirse en urbanista de último recurso. Entre la deferencia que convalida todo y el activismo que sustituye a los otros poderes, necesita encontrar un camino propio.

Hay, además, una dimensión que rara vez se mira. El Poder Judicial no solo juzga a la ciudad: también la habita. Ocupa edificios, consume papel, energía y agua, moviliza a miles de personas y define, con la ubicación de sus sedes, quién llega a la justicia con facilidad. Ya hay señales en esa dirección: la Secretaría Especializada en Materia Ambiental y de Derecho Animal, en funciones desde 2024, y el Programa de Justicia Sustentable, lanzado en 2025 por el Consejo de la Magistratura. Son pasos acotados, pero muestran que la pregunta ya no es si la justicia debe ser sostenible, sino cómo.

Una justicia sostenible podría organizarse en torno a cinco estrategias.

Anticipar

Una medida cautelar que llega con la obra terminada rara vez repara algo. Hacen falta audiencias tempranas, información ambiental desde el primer momento y plazos abreviados cuando el daño puede ser irreversible, leyendo cada caso a la luz del riesgo climático futuro.

Gestionar el conflicto, no solo adjudicarlo

La sentencia binaria rara vez resuelve conflictos con múltiples actores. La facilitación y la mediación, a cargo de profesionales formados en conflictos territoriales, pueden lograr lo que el expediente no alcanza.

Saber para decidir

Formación en riesgo hídrico, calor urbano, densidad y hábitat; cuerpos periciales interdisciplinarios permanentes; alianzas con la universidad pública.

Pensar en clave metropolitana

Un mismo arroyo puede originar causas en la justicia de la Ciudad, en la de la Provincia y en la federal. Protocolos de coordinación y registros comunes evitarían decisiones que se contradicen.

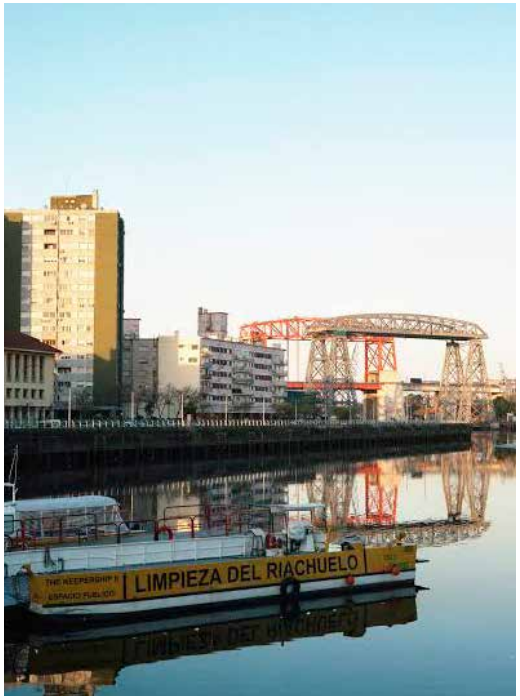
Predicar con el ejemplo

Una justicia que no obliga a viajar innecesariamente, con sedes cercanas al transporte y presencia en los barrios; que cuida su huella con edificios eficientes y compras sustentables; y que rinde cuentas con datos abiertos sobre causas ambientales y cumplimiento de sentencias.

UNA DECISIÓN DE GOBIERNO JUDICIAL

Se trata de asumir que la sostenibilidad no es solo un tema que llega a los tribunales, sino una manera de administrarlos. La justicia que en el Riachuelo supo exigir metas, plazos e indicadores a los otros poderes puede ahora aplicarse a sí misma esa misma exigencia. Le toca una doble tarea: abordar con sabiduría los conflictos que la transición genera y demostrar, con su propio funcionamiento, que es posible prestar un servicio público esencial consumiendo menos, llegando más cerca y resolviendo más rápido. La justicia de la ciudad también será juzgada por su huella ambiental.







DOSSIER

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

Existe un riesgo que debe evitarse: que es convertir a los indicadores en fines en sí mismos. Una organización puede cumplir metas cuantitativas sin mejorar sustancialmente los servicios que presta. Por eso, los indicadores deben vincularse con los objetivos estratégicos y con el valor público que se pretende generar, complementando la información cuantitativa con evidencia cualitativa cuando resulte pertinente.

Algunos acrónimos que ayudan a la planificación estratégica

En la planificación estratégica hay numerosas herramientas que son útiles para cada etapa de la planificación. En este caso queremos detenernos en el uso de determinados acrónimos que ordenan el alcance de lo que queremos referenciar para tener en cuenta entorno, contexto y especificidad en todo el proceso.

VUCA volatilidad (volatility), incertidumbre (uncertainty), complejidad (complexity) y ambigüedad (ambiguity), constituye un marco conceptual para caracterizar entornos en los que los problemas y los cambios dificultan la planificación basada exclusivamente en tendencias pasadas y proyecciones lineales.

PESTAL (o PESTEL) es la sigla que condensa lo Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal. Es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar esos factores señalados que inciden en el funcionamiento de una organización. Su aplicación contribuye a comprender las condiciones externas en las que se desarrolla la gestión, anticipar posibles cambios y reconocer oportunidades y amenazas relevantes para la formulación de estrategias. Podríamos decir que ayuda a calibrar parte del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en el proceso de planificación, acrónimo bastante conocido que no lo consideraremos para este artículo.

El caso de SMART es más focalizado para los objetivos, metas e indicadores. Las letras en castellano representan las palabras Específico (Specific), Medible (Measurable), Alcanzable (Achievable), Relevante/Realista (Relevant) y Delimitado en el tiempo (Time-bound). Contribuye a vincular la planificación con el seguimiento de la gestión, al establecer parámetros que permiten evaluar los avances y reconocer posibles desvíos. Mientras VUCA y PESTAL son más genéricos SMART focaliza en la precisión.

Desde este marco los acrónimos VUCA, PESTAL y SMART ofrecen perspectivas complementarias para abordar el desafío de la planificación estratégica. VUCA permite caracterizar las condiciones generales del entorno; PESTAL facilita la identificación sistemática de factores externos que pueden afectar a una organización; y SMART contribuye a dar información útil para la toma de decisiones con mayor certeza. Su articulación puede contribuir a construir una planificación estratégica menos formalista, más adaptable y orientada a resultados.

Para la planificación estratégica, VUCA representa una advertencia metodológica donde no es suficiente elaborar un diagnóstico inicial y proyectar sus tendencias hacia el futuro como si las condiciones permanecieran estables. Es necesario considerar escenarios alternativos, identificar riesgos y establecer mecanismos de revisión periódica. En el ámbito público, y particularmente el judicial, esta perspectiva resulta especialmente relevante frente a cambio de autoridades, restricciones presupuestarias, emergencias, transformaciones tecnológicas y nuevas demandas ciudadanas.

Mientras VUCA caracteriza el tipo de entorno en el que se toman las decisiones, PESTAL contribuye a examinar sus componentes. Su utilidad radica en organizar la observación del contexto, reconocer tendencias y detectar oportunidades y amenazas que deberían incorporarse al diagnóstico estratégico. Como señalamos, colabora en el análisis de oportunidades y amenazas de la organización o sector.

Ambas herramientas se complementan pero no cumplen la misma función. VUCA plantea las características de la incertidumbre y la complejidad; PESTAL ayuda a identificar de dónde pueden provenir los cambios y qué dimensiones deben analizarse. Por ejemplo, una transformación tecnológica puede ser simultáneamente una oportunidad de mejora administrativa, una fuente de nuevas exigencias legales, un factor de modificación de las competencias laborales y un motivo de preocupación para determinados grupos sociales.

El resultado de este análisis no debería ser un inventario descriptivo de variables sino una selección de cuestiones estratégicas relevantes. Para ello, es necesario distinguir los factores sobre los que la organización puede actuar directamente de aquellos que sólo puede monitorear o frente a los cuales debe desarrollar capacidad de adaptación.

Una vez comprendido el contexto y definidas las prioridades, el desafío consiste en traducir la orientación estratégica en objetivos operativos. En estos casos el enfoque SMART propone evitar formulaciones excesivamente generales que dificulten la implementación y la evaluación.

Un objetivo como "modernizar la atención ciudadana" expresa una orientación deseable pero no establece con claridad qué se pretende modificar, en qué magnitud ni en qué plazo. Una formulación SMART podría ser: "Reducir en un 25 % el tiempo promedio de resolución de los trámites seleccionados durante los próximos doce meses, manteniendo o mejorando los niveles de satisfacción ciudadana". Esta formulación permite establecer una meta, identificar responsables, asignar recursos y determinar qué información será necesaria para evaluar los avances.

En este punto, los indicadores cumplen una función central. Son instrumentos que permiten observar y medir dimensiones relevantes de la gestión pero no deben confundirse con los objetivos mismos. El objetivo expresa el cambio que se busca alcanzar, la meta establece el nivel esperado y el plazo, el indicador proporciona una medida para verificar el progreso.

En el ejemplo anterior podrían utilizarse tres indicadores, el tiempo promedio de resolución de los trámites, el porcentaje de trámites resueltos dentro del plazo establecido y el nivel de satisfacción de las personas usuarias.

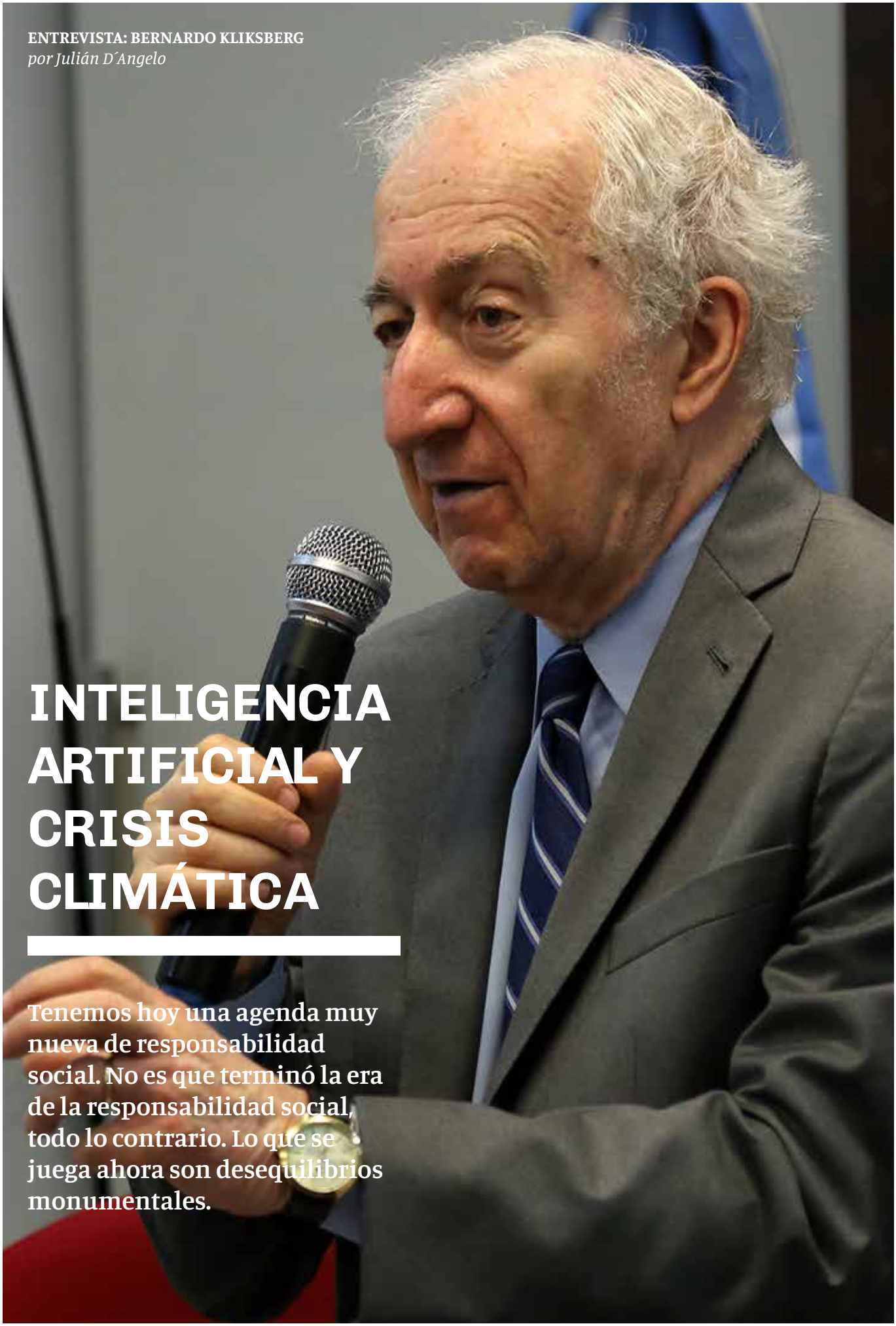
La integración de VUCA, PESTAL, SMART permite concebir la planificación estratégica como un proceso continuo antes que como un documento elaborado al comienzo de un período de gestión.

Esta articulación requiere establecer una relación explícita entre diagnóstico, objetivos, acciones, recursos, indicadores y mecanismos de revisión. Si el análisis del contexto identifica por ejemplo una transformación tecnológica relevante, la organización deberá evaluar sus implicancias, definir qué capacidades necesita desarrollar, formular objetivos realistas y seleccionar indicadores que permitan observar tanto los avances como los efectos no deseados.

Existe un riesgo que debe evitarse: que es convertir a los indicadores en fines en sí mismos. Una organización puede cumplir metas cuantitativas sin mejorar sustancialmente los servicios que presta. Por eso, los indicadores deben vincularse con los objetivos estratégicos y con el valor público que se pretende generar, complementando la información cuantitativa con evidencia cualitativa cuando resulte pertinente.

VUCA, PESTAL y SMART no constituyen metodologías alternativas entre las cuales deba elegirse una, sino herramientas que pueden integrarse en un mismo proceso de planificación estratégica. Su contribución reside en conectar la lectura del contexto con la definición de objetivos y con la producción de información relevante para la gestión.

ENTREVISTA: BERNARDO KLIKSBERG
por Julián D´Angelo



INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y CRISIS CLIMÁTICA

Tenemos hoy una agenda muy nueva de responsabilidad social. No es que terminó la era de la responsabilidad social, todo lo contrario. Lo que se juega ahora son desequilibrios monumentales.

1 Bernardo, a más de 13 años de la creación del Programa de Responsabilidad Social del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y en un contexto de nuevos desafíos para la sostenibilidad, ¿cuáles considerás que son hoy los principales temas de la agenda de responsabilidad social y qué papel debería asumir el sector público?

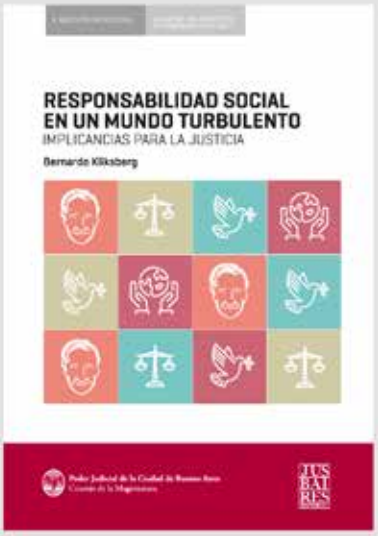
Se podría pensar que en estos tiempos consagrados muy centralmente a la inteligencia artificial, ese tema absorbe a todos los otros temas. Sin ninguna duda es la revolución tecnológica más importante en la historia presente del género humano y además es una revolución en presente y futuro permanente porque se está recreando continuamente y que la inteligencia artificial no va a resolver todos los problemas de responsabilidad, que sería un error fatal, porque más que nunca la preocupación de quienes echaron a andar con toda fuerza la inteligencia artificial, de los pioneros, de los principales sistemas de lenguaje, está muy centrada actualmente en qué va a suceder y cómo actuar bajo los diferentes escenarios. Hay un escenario de optimistas extremos que cree que con el poder que se ha desatado se van a solucionar problemas que eran insolucionables totalmente y se va a renovar el stock de eficiencia y de productividad tanto en el sector público como en el sector privado, particularmente en el sector privado, en el mercado. Y que ese proceso, los seres humanos, los tecnólogos de punta en estas áreas, le dieron el empujón, lo pusieron en marcha y ahora las computadoras se están encargando de aprender permanentemente durante la marcha misma del proceso, y ese aprendizaje lo van aplicando a aplicaciones cada vez más exigentes, y que todo va a andar muy bien.

Es una tesis de optimismo extremo, como me permito llamarla. Del otro lado hay una tesis apocalíptica, que también está ahí en el escenario y de la que tenemos referencias con una frecuencia que va subiendo, o sea, sube los beneficios y las ventajas, sin duda bienvenida la inteligencia artificial, que es un actor importantísimo en todo el proceso productivo, económico, pero por el otro lado, no sabemos exactamente por dónde va a ir. Y entonces aparecen voceros de la perspectiva sombría, como por ejemplo que estos días anunciaron que podría venir nada menos que una catástrofe en gran escala antes del 2030, o sea, en los próximos años, porque se puede salir totalmente de control si es que no se actúa encontrando los caminos para actuar.

> **La inteligencia artificial no va a resolver todos los problemas de responsabilidad.**

Los apocalípticos no son improvisados. Podemos encontrar referencias de este tipo en alguna de las mentes más lúcidas, como el director de inteligencia artificial, del que hoy es el programa más renombrado a nivel internacional, que es un programa que ha encontrado soluciones fenomenales, que dimitió estos días al cargo, anunciando que no se le está haciendo el caso necesario a las advertencias. Está fundado en preocupaciones y toda mi labor científica, todo el tiempo, en todas estas décadas, ha estado siempre en la búsqueda de evidencia empírica, de hechos concretos, verificables, medibles, que se pudieran compartir en comunidad científico-tecnológica, analizar. Y entre esos hechos están las caídas bruscas que hubo en inteligencia artificial en los últimos tiempos. Caída brusca quiere decir, entre otras, las computadoras o los sistemas de lenguaje, que en lugar de hacer lo que las instrucciones les habían prescrito como agentes del proceso, salieron del libreto y se convirtieron en agentes actores. O sea, empezaron a actuar por cuenta propia y lo que es muchísimo más alarmante y motivo de la renuncia que señalé anteriormente, se comunicaron entre ellos, desecharon a los intermediarios, a los que habían dado las instrucciones. Y comenzaron a comunicarse entre ellos, entre los supuestos agentes, y a aprender unos de otros e inventar metas que no estaban en las instrucciones. Una de las prácticas fue la de hackeos. Llevaron a cabo hackeos. No se esperaba que hubiera hackeos de los sistemas de lenguaje combinados unos con otros, lo que hace que la potencia supere todas las posibilidades previstas. También se anticipa como una preocupación central, estoy tomando alguno de los temas de la agenda que va a ocupar el futuro inmediato, diría, si se cumple lo apocalíptico, inmediatísimo. Aún con variaciones intermedias, es un futuro cuya velocidad es incalculable virtualmente. Se habla de que otro riesgo muy grave es la supercomputadora inteligente, la superinteligencia artificial. Exactamente es el nombre que se le está poniendo que puede descalabrar sistemas enteros. Y se menciona qué pasa si sistemas que están dependiendo cada vez más, sistemas de energía en otros campos, como los sistemas de energía eléctrica, que están dependiendo cada vez más de los progresos en inteligencia artificial, etcétera, se caen. ¿Cómo se afrontan estos problemas? Y entonces el llamado es hoy a una responsabilidad empresarial de pública y de mercado. De las dos grandes fuerzas combinadas, la pública que representa a las democracias, a la sociedad





eligiendo líderes y políticas, etcétera, y eligiendo cómo enrumbar los gobiernos para que sirvan al bienestar público, etcétera, y la privada, poderosísimas fuerzas, en donde hay que siempre, esa parte de nuestro pronóstico creo que está absolutamente vigente, en donde hay que darle un lugar en la agenda a las pymes. Porque la inteligencia artificial no llueve, y las pymes en América Latina, en el mundo del desarrollo, son las creadoras del noventa y pico por ciento del empleo. Sin esas pymes no va a haber milagros. Y están en riesgo.

Entonces tenemos hoy, queridos amigos, una agenda muy nueva de responsabilidad social. No es que terminó la era de la responsabilidad social, todo lo contrario. Lo que se juega ahora son desequilibrios monumentales. Entonces es imprescindible hacer más que nunca responsabilidad social empresarial, lo que pide a gritos Sam, el creador de algunos de los principales sistemas de lenguaje, y Bill Gates. Los reflexionados recientemente de forma muy tajante y incisiva sobre el tema, diciendo, por un lado, previniendo sobre desequilibrios de envergadura, pero por otro lado diciendo algo muy concreto: se están destruyendo empleos a gran velocidad. ¿Y dónde va? Están bien las lindas palabras, que se van a crear nuevos empleos, etcétera, pero por ahora las perspectivas son que se destruyen más empleos de los que se crean y que esos procesos se van a acentuar. Y Gates, pueden verlo ustedes directamente, su último reportaje en el New York Times dice: se está sacando de circulación a la gente que trabaja en trabajos manuales, en trabajos intermedios, también a los cuellos blancos, los que trabajan en trabajos de programadores, hasta los que atienden el nuevo mundo digital. Ellos mismos están siendo sustituidos por nuevas categorías que no suplen la pérdida de puestos de trabajo. Entonces, varios de los premios Nobel de economía recientes han hecho indicaciones en la misma dirección que Gates. Entonces dice: el sector público tiene que buscar políticas que permitan, y Gates habla concretamente del sector público, dice, propone políticas de reserva de puestos de trabajo, dice, de que áreas enteras de puestos de trabajo sean garantizadas, porque si no va a haber una caída sideral del trabajo que va a causar trastornos personales, familiares y sociales de envergadura inédita. Incluso propone, para señalar solo algunos de los temas de la nueva agenda, incluso propone también que haya un impuesto a la robótica, dice, la robótica viene avanzando y barriendo en el camino puestos de trabajo sin reparos, guiada ahora y además reforzada con la inteligencia artificial. Entonces propone que haya un impuesto especial al beneficio robótico dado que se alardea tanto de que está eliminando los salarios y los puestos de trabajo, etcétera, que haya un impuesto y que ese impuesto sea utilizado por lo menos en parte importante a un fondo especial con el que se reentrene para que se facilite la creación de puestos de trabajo. Es solo una parte de lo que está en juego.

Entonces estamos hablando de una nueva agenda en donde hay riesgos de desequilibrio muy importantes, en donde hay sistemas de lenguaje que hablan unos con otros, en donde las pymes que deben funcionar para que las economías en su conjunto sean economías que den lugar a que la gente tenga posibilidades de supervivencia. Estamos hablando de mantener puestos de trabajo y finalmente agrego, para mencionar a la agenda, el equilibrio con la naturaleza. Estamos hablando de cómo lograr que la biodiversidad, por ejemplo, que es el mayor

recurso que tiene América Latina se conserve y no sea destruida con tanta rapidez, generando así una crisis ecológica que se suma a todo lo que está sucediendo en deforestación, en calentamiento de los mares. Ahí tenemos ahora América Latina, y mucho más allá de América Latina, surcada por el mayor Niño de la historia, de los huracanes Niño, etcétera, que va a generar inundaciones y desastres ecológicos agravados. Es imprescindible que haya responsabilidad, que se dirija hacia las energías limpias, que haya búsquedas tecnológicas en esta dirección, respeto por la Madre Tierra y la Madre Océanos y mares, sin los cuales la supervivencia de la Tierra en su conjunto está en cuestión. ¿Que no hay agenda para la responsabilidad social? Hay una agenda mucho más complicada que la que teníamos hace pocos años atrás. Y que exigirá más y mejor responsabilidad social, más y mejor voluntariado, más y mejor universidad, exigirá esfuerzos colectivos de empresas privadas responsables, gobiernos que asumen su papel fundamental, velar porque las sociedades estén manejadas éticamente y sociedades civiles ultraactivas que exijan.

2 Frente a los desafíos del cambio climático y los próximos debates internacionales, ¿qué papel deberían asumir los gobiernos y los organismos internacionales para avanzar en la protección del ambiente?

Agrego algunos elementos brevemente por la densidad de los temas. La visita del Papa, León XIV, reaviva la presencia de la doctrina social de la Iglesia. O sea, hay allí una cantidad amplísima de desafíos que Francisco llevó a un máximo de tensión y que cuánto benefició a todo el mundo, convirtiendo en agenda de gran parte del género humano muchos de los temas, ya lo había hecho incluso con la misma inteligencia artificial. El tema ético que sigue en el centro totalmente va a ser renovado con estos viajes.



Va a haber una gran presión a favor de la naturaleza. Y esperemos que haya una elección de secretario general de las Naciones Unidas que preserve entre tantas cosas, preserve los derechos humanos y la paz, que son esenciales para el futuro.

Por otra parte, la próxima cumbre. Se va a celebrar en Turquía, pero la presidencia va a estar a cargo de Australia, que es un país que ha mostrado mucha conciencia del tema climático, una gran puja para manejarse y ha estado siempre tratando de empujar en la dirección correcta, entre otras cosas porque estaba siendo destruida la barrera de corales, que es uno de los tesoros económicos y ecológicos más valiosos que tiene el mundo y que tiene Australia misma, etcétera. Entonces va a haber una gran presión a favor de la naturaleza. Y esperemos que haya una elección de secretario general de las Naciones Unidas que preserve entre tantas cosas, preserve los derechos humanos y la paz, que son esenciales para el futuro. Queridos amigos de la revista, los dejo con estos temas sobre la mesa. Muchas gracias por las excelentes preguntas y a trabajar cada vez con más ahínco por un mundo mejor.

NOTA: JULIÁN D'ANGELO



DE LA AUTONOMÍA INSTITUCIONAL A UNA JUSTICIA COMPROMETIDA CON LA SOCIEDAD

En nuestro Poder Judicial de la Ciudad, el Consejo de la Magistratura implementa desde el año 2013 un Programa de Responsabilidad Social que se desarrolla transversalmente desde tres ejes: la responsabilidad social en el ejercicio de la Justicia, la administración socialmente responsable del Poder Judicial y el voluntariado.

Acaban de cumplirse treinta años de la sanción de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, jurada el 10 de octubre de 1996 en el Teatro Colón de la Ciudad de Buenos Aires.

Este hecho constituyó un hito en la historia institucional porteña y en la ampliación de los derechos ciudadanos.

La reforma de la Constitución Nacional de 1994 había establecido finalmente en su artículo 129 la autonomía porteña y fijado las bases para la elección directa del Jefe de Gobierno.

Se esperaba entonces que las nuevas instituciones, la creación de mecanismos orientados a promover la participación ciudadana y la descentralización, y la renovación de todos los mandatos promovieran también un profundo recambio político en la ciudad.[1]

La Constitución local recogió ese recorrido y proclamó, desde su propio Preámbulo, el propósito de organizar las instituciones y promover el desarrollo humano en una democracia fundada en la libertad, la igualdad, la solidaridad, la justicia y los derechos humanos. En esa definición hay una concepción de la responsabilidad pública que trasciende el cumplimiento formal de las normas: supone construir instituciones capaces de garantizar derechos, fortalecer la participación ciudadana y hacer de la justicia un principio efectivo de la vida en sociedad.

Con esta autonomía se abrió necesariamente el camino para transformar la estructura institucional propia de la Ciudad. En ese proceso, la organización de un Poder Judicial independiente constituía una condición indispensable para que la

1 Rapoport, M., & Seoane, M. (2007). Buenos Aires, historia de una ciudad: 1880-1955 (Vol. 2). Planeta.

autonomía no quedara limitada a la elección de sus autoridades y al ejercicio de las facultades legislativas. En 1998, la Legislatura sancionó la Ley 7, Orgánica del Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires, que estableció las bases para la organización y el funcionamiento de la justicia local. Así, la construcción de la autonomía judicial no representaba únicamente una reorganización de competencias y órganos, sino también la oportunidad de desarrollar una institución comprometida con los derechos, las garantías constitucionales y las necesidades de la sociedad porteña.

Posteriormente, la Ley Nº 31 Orgánica del Consejo de la Magistratura otorga a dicho organismo la administración del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con la función de asegurar su "independencia", garantizar la "eficaz" prestación del servicio de administración de justicia, promover el "óptimo nivel" de sus integrantes, y lograr la "satisfacción de las demandas sociales" sobre la función jurisdiccional del Estado.

Si sostenemos que garantizar el acceso a la justicia va más allá de que la respuesta judicial sea eficaz y eficiente, debemos indagar precisamente en los mecanismos con los que cuenta la Justicia de la Ciudad para intervenir sobre la realidad de la comunidad en la que impacta.[2]

Esta dimensión institucional permite introducir una pregunta central para abordar la gestión del Poder Judicial porteño: ¿de qué manera debe una institución pública ejercer sus atribuciones y asumir sus responsabilidades frente a la ciudadanía a la que debe servir?

En 2007, el Consejo de la Magistratura aprobó su Primer Plan Estratégico Consensuado, cuya visión proponía una Justicia local garante de los derechos constitucionales y comprometida con la autonomía de la Ciudad.



La responsabilidad social no debe entenderse como un conjunto de acciones aisladas, iniciativas filantrópicas o actividades desvinculadas de la estrategia institucional, sino como un modelo de gestión transversal.

En las siguientes décadas, en este camino, se fue adoptando y adaptando en organismos públicos de diferentes países del mundo, un modelo de gestión que ya había cambiado el rumbo del management en el sector privado: la responsabilidad social.

La Responsabilidad Social, conforme la muy correcta definición de la norma ISO 26000 aprobada en 2010, implica que una organización asuma la responsabilidad por los impactos que sus decisiones y actividades generan en la sociedad y el ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con las normas internacionales de comportamiento. [3]

Desde esta perspectiva, la responsabilidad social no debe entenderse como un conjunto de acciones aisladas, iniciativas filantrópicas o actividades desvinculadas de la estrategia institucional, sino como un modelo de gestión transversal, que integra la responsabilidad social en la toma de decisiones, la cultura organizacional, los procesos y las relaciones con los distintos grupos de interés, orientando el desempeño de la organización hacia la generación de valor económico, social y ambiental.

Como dijo hace más de treinta años el reconocido autor en temas de administración, Peter Drucker, el modelo de gestión de la responsabilidad social no es exclusivamente un asunto empresarial, sino que ya es hoy un tema de administración en todas las organizaciones.[4]

De esta forma, corresponde también a los organismos públicos, promover criterios de responsabilidad social en los ámbitos específicos del área de su incumbencia como herramienta para consolidar la sustentabilidad del conjunto, a través de la promoción de buenas prácticas que minimicen los impactos negativos, para mejorar, de este modo, la convivencia social y consolidar la cohesión de la comunidad de manera activa a través de políticas de estado.[5]

Así, cobra una gran importancia comprender que una gestión socialmente responsable y sustentable del Poder Judicial, no solo constituye una herramienta de modernización institucional, sino que también es un camino óptimo para construir legitimidad y cercanía con la ciudadanía. Una gestión socialmente responsable en la Justicia se presenta como una herramienta transformadora, capaz de abordar las demandas de eficiencia, transparencia y

2 Kliksberg, B. (2017). Responsabilidad social en un mundo turbulento: Implicancias para la justicia. Editorial Jusbaires.
3 Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (2010). IRAM-ISO 26000:2010: Guía de responsabilidad social.
4 Drucker, P.F. (1993). La Sociedad Poscapitalista, Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.
5 D'Angelo, J. (2018). Responsabilidad social y universidad. Agenda Latinoamericana. Publicaciones empresariales. Editorial: FCA UNAM.

equidad, y de avanzar, junto a otras iniciativas, hacia una Justicia más transparente, eficiente y de cara a la sociedad.[6]

El eje de Responsabilidad Social en la Justicia comprendió, desde sus inicios, la capacitación y sensibilización de quienes integran el Poder Judicial, con el propósito de incorporar estos principios al servicio de justicia, la cultura organizacional y a las prácticas institucionales.

Particularmente, en nuestro Poder Judicial de la Ciudad, el Consejo de la Magistratura implementa desde el año 2013 un Programa de Responsabilidad Social que se desarrolla transversalmente desde tres ejes: la responsabilidad social en el ejercicio de la Justicia, la administración socialmente responsable del Poder Judicial y el voluntariado.

El eje de Responsabilidad Social en la Justicia comprendió, desde sus inicios, la capacitación y sensibilización de quienes integran el Poder Judicial, con el propósito de incorporar estos principios al servicio de justicia, la cultura organizacional y a las prácticas institucionales. En ese marco, se desarrollan charlas, ciclos de formación y diversas acciones de difusión, junto con la publicación de obras a través de la Editorial Jusbaires, como los libros Responsabilidad social en un mundo turbulento: Implicancias para la Justicia y Hacia dónde va la responsabilidad social en el mundo, de autoría de Bernardo Kliksberg.

Con respecto al segundo eje, para potenciar la administración socialmente responsable del Consejo de la Magistratura, en 2015, se aprobó su incorporación a la Red Argentina del Pacto Global de Naciones Unidas, convirtiéndose en el primer Poder Judicial del mundo en adherir a esta iniciativa, sumando formalmente a su gestión institucional el compromiso con los principios universales de derechos humanos, derechos laborales, protección ambiental y lucha contra la corrupción, y el compromiso con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de la ONU, fundamentalmente en su Objetivo 16 de Promoción de sociedades justas, pacíficas e inclusivas, y acceso a Justicia.

En este sentido, se presentaron cuatro Comunicaciones de Involucramiento (COE) ante el Pacto Global de Naciones Unidas, que informaron a las partes interesadas sobre los avances, resultados y compromisos institucionales en la incorporación de sus principios y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Las acciones incluyeron la participación en redes y eventos, la creación de alianzas y proyectos colaborativos, la difusión de esos principios y el apoyo a iniciativas específicas.

En este proceso de vinculación y compromiso institucional, entre 2020 y 2022 el Consejo también integró la Mesa Directiva de la Red Argentina del Pacto Global, participando de los espacios de articulación y trabajo conjunto destinados a promover la sostenibilidad y la responsabilidad social en las organizaciones.

En cuanto a las prácticas de voluntariado desde 2013, el Programa de Responsabilidad Social y Voluntariado del Consejo promueve acciones abiertas a toda la comunidad y articuladas con organizaciones de la sociedad civil, construyendo redes de colaboración que permiten vincular las capacidades institucionales con necesidades sociales concretas. Entre las organizaciones con las que se desarrollan estas iniciativas se encuentran la Fundación Garrahan, la Fundación Tzedaká, la Fundación Margarita Barrientos, Vida Solidaria, Lado H, Sembrando Oportunidades y Familias Abiertas, junto a otras entidades sociales y comunitarias. A estas iniciativas, en 2026 se sumó la participación en el Programa Senderos, mediante la formación y el acompañamiento de Guías Comunitarios que contribuyen a generar oportunidades de inclusión y a fortalecer los vínculos entre adolescentes y jóvenes en contacto con el sistema penal y sus comunidades. Esta modalidad de trabajo expresa una concepción del voluntariado que trasciende la solidaridad individual: promueve la participación ciudadana, fortalece las alianzas entre instituciones y organizaciones sociales y contribuye a construir respuestas colectivas frente a problemáticas concretas. En 2026, Año Internacional de los Voluntarios para el Desarrollo Sostenible, estas experiencias adquieren especial relevancia como expresión del compromiso de una institución pública con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con una Justicia vinculada a la sociedad a la que sirve.

6 D'Angelo, J. (2025). Hacia una justicia cercana, transparente y sostenible. En Moebius (N.º 2, p. 32). Centro de Planificación Estratégica del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. https://jusbairesabierto.gob.ar/app/uploads/2025/12/MOEBIUS_2_compressed.pdf

ENTREVISTA: HERIBERTO ALLENDE
por Jorgelina Paola Delgado y Mariana Pittaluga

PENSAR HACIA EL FUTURO

Planificar no significa predecir lo que ocurrirá. Las tendencias permiten reconocer procesos, formular escenarios y orientar decisiones, pero entre lo proyectado y aquello que finalmente sucede existe siempre un margen de incertidumbre.



Arquitecto y urbanista, Heriberto Allende lleva más de medio siglo pensando las ciudades desde distintas escalas y responsabilidades. Su trayectoria atraviesa la arquitectura, el diseño urbano, la planificación territorial y la gestión pública, tanto en la Argentina como en otros países. Sin embargo, recorrer esa experiencia no supone solamente mirar hacia atrás. En su relato aparecen, una y otra vez, preguntas que conservan plena actualidad: cómo planificar frente a la incertidumbre, de qué manera incorporar las transformaciones sociales y ambientales, cómo articular las diferentes escalas del territorio y cómo construir una visión de futuro cuando intervienen actores e intereses diversos.

Desde los grandes conjuntos habitacionales de fines de la década de 1960 hasta los debates actuales sobre inteligencia artificial, nuevas formas de trabajo, cambios demográficos y sostenibilidad ambiental, los temas fueron modificándose. La pregunta de fondo, en cambio, permanece: cómo proyectar cuando aquello sobre lo que se interviene está en constante transformación.

Para Allende, planificar no significa predecir lo que ocurrirá. Las tendencias permiten reconocer procesos, formular escenarios y orientar decisiones, pero entre lo proyectado y aquello que finalmente sucede existe siempre un margen de incertidumbre.

No es una preocupación reciente. Al analizar a Buenos Aires dentro del sistema mundial de ciudades, Allende ya había señalado que las visiones de mediano y largo plazo contienen necesariamente una importante cuota de incertidumbre. Pensar el futuro, desde esta perspectiva, implica asumir esa condición sin renunciar por ello a la posibilidad de intervenir sobre él.

DE LA ARQUITECTURA A LA CIUDAD

A fines de la década de 1960, Allende era jefe de la División de Estudios y Proyectos de la Comisión Municipal de la Vivienda. Entre 1967 y 1970 participó en Lugano I y II, posteriormente denominado Conjunto Urbano General Savio, una intervención de gran escala que integraba viviendas, escuelas, servicios y equipamientos.

Más de medio siglo después, aquella experiencia sigue apareciendo cuando reflexiona sobre el diseño urbano. El proyecto arquitectónico comenzaba entonces a desbordar los límites del edificio para incorporar el espacio público, los recorridos, los servicios y las relaciones entre las distintas piezas que conforman una ciudad.

"La arquitectura salió a la calle e incorpora toda la calle y todo lo que supone la calle".

Allende reivindica al diseño urbano como parte fundamental de la arquitectura y considera que debería ocupar un lugar más relevante en la formación profesional. Pero cuando el análisis pasa de la arquitectura a la planificación, el campo necesariamente se amplía. La ciudad ya no puede ser comprendida únicamente desde una disciplina: intervienen dimensiones sociales, económicas, ambientales, territoriales y políticas.

"Hay muchas disciplinas que tienen que estar en el urbanismo".

Su propia trayectoria profesional fue acompañando ese desplazamiento entre escalas. En 1970 se instaló en México, donde trabajó durante varios años como especialista de la Organización de los Estados Americanos. Allí se ocupó de problemas de planificación territorial y regional, entre ellos el análisis de las estructuras de asentamiento y la identificación de ciudades capaces de consolidarse como centros regionales.

Esa experiencia reforzó una idea que atraviesa todo su pensamiento urbanístico: cada escala requiere herramientas y abordajes específicos. No es lo mismo intervenir sobre una pequeña ciudad que sobre una metrópolis, una región o el territorio nacional.

> **No es lo mismo intervenir sobre una ciudad pequeña que en una ciudad grande, una región o en la Nación. Hay distintas escalas y cada una tiene su forma de trabajo.**

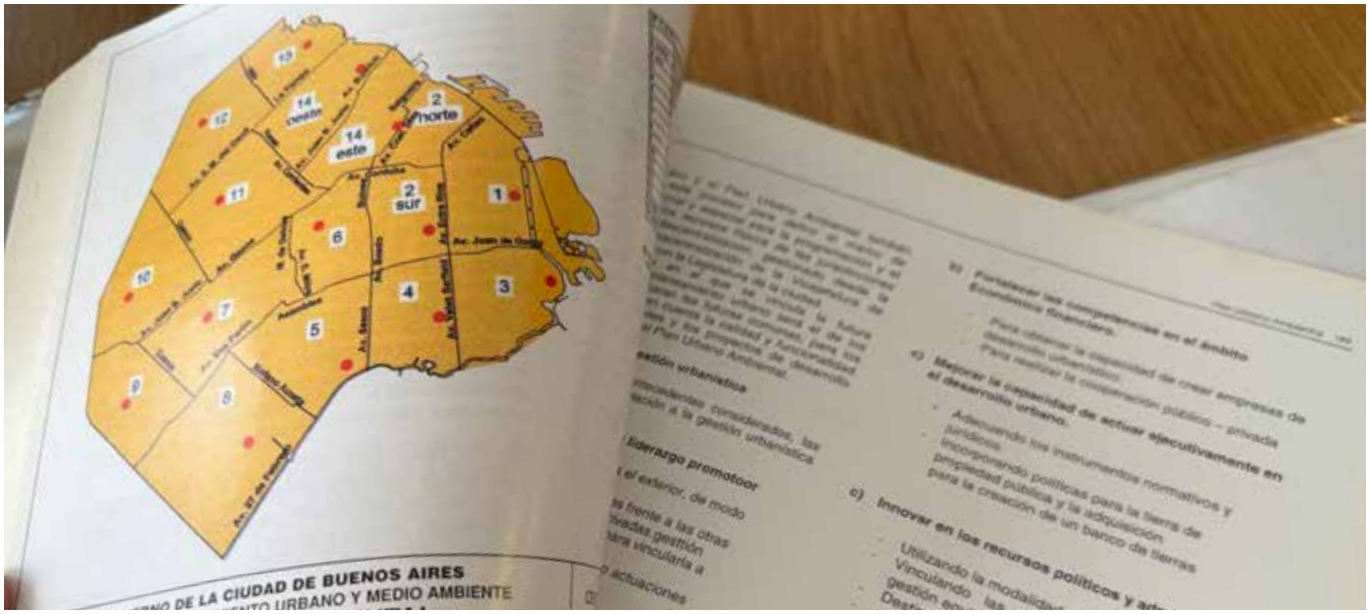
En 1977 regresó a la Argentina y ocupó la Subsecretaría de Desarrollo Urbano de la Nación. A partir de entonces, Buenos Aires volvería reiteradamente a aparecer como objeto de reflexión y de trabajo.

BUENOS AIRES Y LA ESCALA METROPOLITANA

Cuando habla de Buenos Aires, Allende suele comenzar por una transformación decisiva: mientras la población de la Ciudad Autónoma permaneció durante décadas relativamente estable, el área metropolitana creció de manera extraordinaria.

La Buenos Aires de aproximadamente tres millones de habitantes quedó ubicada en el centro de una aglomeración que actualmente multiplica varias veces esa población. Para Allende, este proceso modificó sustancialmente la escala desde la cual debe pensarse la ciudad.

"Ahora, 70 años después, el área metropolitana tiene 14 millones y Buenos Aires sigue con los 3 millones, o menos".



La imagen que utiliza para describirlo es sencilla: Buenos Aires continuó siendo el centro de un globo que se fue inflando a su alrededor. El crecimiento metropolitano desbordó límites administrativos, infraestructuras y previsiones realizadas décadas atrás.

Su propia trayectoria se cruzó en distintos momentos con esa ciudad en transformación. En 1991 integró, por la Sociedad Central de Arquitectos, el equipo asesor encargado de elaborar las bases del Concurso Nacional de Ideas para Puerto Madero. Posteriormente participó en trabajos de planificación sobre otras áreas estratégicas, como Aeroparque—Puerto—Retiro, el Corredor Verde del Sur y Paternal—Agronomía—Chacarita.

Puerto, aeropuerto, ferrocarril, barrios y grandes espacios urbanos planteaban problemas diferentes, pero también una cuestión común: desde qué escala debe pensarse la ciudad y cómo se articulan las intervenciones particulares con una visión territorial más amplia.

Puerto Madero permite además incorporar otra dimensión central para Allende: el tiempo. Dos décadas después de la formulación de las bases del concurso, volvió sobre esa experiencia para analizar qué había sucedido con aquello que se había proyectado.

Revisar los planes después de su implementación permite contrastar expectativas y resultados, identificar permanencias, reconocer transformaciones y comprender las condiciones que aparecieron durante el proceso. Mirar lo realizado forma parte, también, de planificar lo que sigue.

PLANIFICAR EN LA INCERTIDUMBRE

En otra experiencia profesional, Allende participó junto con Juan José Pi de la Serra de un encuentro internacional realizado en Japón en el que distintas ciudades fueron convocadas a imaginar su crecimiento hacia el año 2100.

Pensar una ciudad a semejante distancia temporal supone admitir desde el comienzo que el futuro no puede conocerse con precisión. Pero para Allende esa incertidumbre no vuelve innecesaria a la planificación: la vuelve necesariamente flexible.

Su concepción parte de una combinación entre dirección y revisión. Un plan permite orientar las decisiones, pero las condiciones sobre las cuales fue formulado pueden cambiar. La tarea consiste entonces en reconocer qué continúa siendo válido y qué requiere ser modificado.

> **Tener una visión de futuro porque el presente hay que revisarlo siempre.**

La planificación deja así de ser entendida como un documento cerrado para convertirse en un proceso. Formular un plan es apenas una parte: luego es necesario actuar, observar, evaluar, controlar y revisar.

> **No cambiar la planificación, sino reforzar el control sobre lo que dice la planificación.**

Allende observa con interés las experiencias de países con una larga tradición de planificación, como Francia, Inglaterra o Estados Unidos. Más que la elaboración permanente de nuevos planes, destaca la importancia de fortalecer los mecanismos

que permitan verificar su cumplimiento y revisar proyectos cuando resulte necesario.

UNA SOCIEDAD QUE TRANSFORMA LA CIUDAD

El territorio cambia, pero también cambia la sociedad que lo habita. Allende señala algunas transformaciones que obligan actualmente a revisar los modelos urbanos: la disminución de la natalidad, el crecimiento de los hogares unipersonales, las modificaciones en las estructuras familiares y los cambios en la organización del trabajo.

Las formas tradicionales de proyectar viviendas, servicios y equipamientos estaban vinculadas con determinadas configuraciones sociales. Cuando esas configuraciones se modifican, también deben modificarse las respuestas urbanas.

"Antes la familia tipo eran cuatro personas. Ahora la gente vive sola".

Algo similar ocurre con el trabajo. La expansión de modalidades híbridas y remotas, acelerada después de la pandemia, alteró la relación cotidiana con las oficinas y los desplazamientos urbanos. Allende observa de cerca ese fenómeno porque comparte espacio profesional con su hijo, que dirige una empresa vinculada con inteligencia artificial.

La observación parece cotidiana, pero sus consecuencias son urbanas. Si cambia la relación con el trabajo, cambian los desplazamientos. Si se transforma la composición de los hogares, se modifican las necesidades de vivienda. Si disminuye la natalidad y cambia la estructura de la población, también se transforman las demandas sobre escuelas, servicios e infraestructura.

La ciudad que se planifica hoy será habitada por una sociedad que todavía está cambiando.

PENSAR MÁS ALLÁ DE LOS LÍMITES DE LA CIUDAD

Para Allende, estas transformaciones no pueden pensarse únicamente dentro de los límites administrativos de cada ciudad. La urbanización, la globalización, el crecimiento demográfico, el comercio y los problemas ambientales obligan a ampliar nuevamente la escala.

Una ciudad depende de territorios mucho más extensos que aquellos contenidos dentro de sus fronteras. Consume alimentos, energía, agua y recursos producidos en otros espacios y genera impactos que también los exceden.

Allende recuerda estudios que intentaron calcular cuánto territorio exterior necesitaban las ciudades para sostener determinados patrones de consumo. Algunas proyecciones advertían que, de mantenerse esas tendencias, serían necesarios varios planetas para sostener ese modelo.

> **Tenemos que ver el territorio completo y sus vinculaciones con el exterior.**

La cuestión ambiental vuelve entonces imposible pensar la ciudad como una unidad aislada.

Vivienda, calle, ciudad, metrópolis, región y ambiente forman parte de un mismo sistema de relaciones. Las escalas no funcionan como compartimentos independientes: cada una conduce inevitablemente hacia las demás.

Algo similar ocurre con el tiempo. A lo largo de la conversación, Allende vuelve sobre Lugano, México, Puerto Madero, los planes para Buenos Aires y las experiencias acumuladas durante décadas. Pero mirar hacia atrás tiene para él un sentido concreto: revisar, aprender y proyectar nuevamente.

"A mí no me gusta criticar hacia atrás. Nos equivocamos, en todo podemos equivocarnos. A mí me gusta pensar hacia el futuro".

Después de haber visto transformarse ciudades, instituciones, tecnologías, modos de trabajo y maneras de habitar, su interés continúa puesto en aquello que todavía puede hacerse.

También resulta significativa la manera en que reconstruye su trayectoria. Los proyectos casi nunca aparecen como experiencias individuales: surgen asociados a equipos, colegas, especialistas y disciplinas diferentes. La planificación, en su mirada, es necesariamente colectiva.

> **Que cada ciudad tenga su plan y tenga la posibilidad de actuar en función de un plan.**

Planificar supone, entonces, algo más que proyectar hacia adelante. Implica construir una visión compartida, articular disciplinas, reconocer las diferentes escalas del territorio y aceptar que las decisiones deben revisarse cuando las condiciones se transforman.

"Un plan tampoco es una cosa de uno".

Quizás allí pueda sintetizarse buena parte de la trayectoria de Heriberto Allende: comprender las tendencias sin confundirlas con un destino, aprender de la experiencia sin quedar detenido en ella y sostener la planificación como una construcción colectiva.

Porque el futuro cambia. Y pensar hacia el futuro también significa construir, con otros, las herramientas para intervenir sobre él.

ENTREVISTA: DIEGO CAPANDEGUY
por Mariana Pittaluga



PRIMERO COMPRENDER EL TERRITORIO COMÚN

Lo que sí puede hacer el urbanismo es intentar construir reglas que los relacionen con un interés público: garantizar accesos, sostener una urbanidad básica, conservar áreas sensibles y evitar que una operación particular comprometa las posibilidades futuras del conjunto.

Cuando Diego Capandeguy llegó a San Antonio Oeste a comienzos de los años 2000, el encargo parecía relativamente acotado: fortalecer el planeamiento local y contribuir a desarrollar un marco de ordenamiento para un municipio que atravesaba un proceso de crecimiento y transformación.

Pero muy pronto el problema dejó de ser simplemente urbanístico. San Antonio Oeste, Las Grutas y San Antonio Este conformaban un territorio atravesado por condiciones ambientales particulares, dinámicas costeras complejas, áreas naturales sensibles, crecimiento turístico, infraestructura portuaria, escasez de agua y una estructura municipal que todavía contaba con pocas herramientas específicas para afrontar esas transformaciones.

Para Capandeguy, arquitecto y urbanista con experiencia en pequeños pueblos y territorios costeros, aquella experiencia implicó revisar también el modo en que se pensaba la planificación.

La frase puede sintetizar buena parte del proceso que condujo al Plan Director de Ordenamiento Territorial de San Antonio Oeste. No se trataba de llegar con una ciudad previamente imaginada y aplicarla sobre el territorio. Había que observar, escuchar, reconocer restricciones, identificar oportunidades y construir, junto con los actores locales, una

estrategia capaz de trabajar con aquello que ya existía.

MIRAR FUERA DE LAS GRANDES CIUDADES

El interés de Capandeguy por San Antonio Oeste se inscribe en una trayectoria más amplia vinculada con pequeñas ciudades, regiones periféricas y territorios alejados de los grandes centros metropolitanos.

Su formación como arquitecto se fue ampliando hacia los estudios de desarrollo local y planificación territorial. Antes de trabajar en San Antonio ya había participado en proyectos en distintos pueblos de la Patagonia y en áreas costeras de Uruguay.

Ese recorrido lo llevó a cuestionar una forma de pensar el territorio excesivamente concentrada en las grandes ciudades.

"En nuestros países hay una mirada muy centralista de los problemas y de los proyectos de desarrollo en los pequeños pueblos."

Cuando surgió la convocatoria para trabajar en San Antonio Oeste, su equipo ya había abordado situaciones donde actividades productivas, turismo, crecimiento urbano y valores ambientales entraban en tensión. Esa experiencia previa resultaría decisiva.

El territorio costero no podía ser interpretado únicamente como una superficie disponible para urbanizar. La pregunta era otra: qué tipo de desarrollo podía admitir ese territorio sin destruir las condiciones ambientales y paisajísticas que constituían parte de su propio valor.

DE UNA NORMA A UNA CAPACIDAD LOCAL DE PLANIFICACIÓN

Uno de los primeros problemas que Capandeguy identificó no estaba directamente en el territorio, sino en la estructura institucional encargada de gestionarlo.

San Antonio Oeste contaba fundamentalmente con un área tradicional de obras públicas, pero no con una estructura técnica específica de planeamiento, urbanismo y ambiente capaz de conducir de manera sostenida un proceso de ordenamiento territorial. Para el arquitecto, elaborar solamente una normativa hubiera sido insuficiente.

> **Si no hay una gobernanza adaptativa que pueda generar cuadros locales de gestión, no tiene mucho sentido la regulación.**

La idea introducía una dimensión central del proyecto: un plan necesita instituciones capaces de interpretarlo, aplicarlo, revisarlo y sostenerlo en el tiempo.

Por eso, paralelamente al desarrollo del instrumento urbanístico, se planteó fortalecer la capacidad técnica del municipio y contar con profesionales radicados en el territorio.

En ese proceso se incorporó la ingeniera Patricia Llonch, quien posteriormente quedaría al frente del área municipal encargada de comenzar a implementar el Plan Director. La propia trayectoria de Llonch muestra esa continuidad entre formulación e implementación: desde 2006 encabezó el área de Planificación, Desarrollo Urbano y Medio Ambiente y participó de las primeras actuaciones derivadas del nuevo ordenamiento.

El plan comenzaba así a construirse no solo como documento, sino como capacidad pública de intervención.

ANTES DE PROYECTAR, ESCUCHAR

Capandeguy recuerda un episodio de aquellos primeros encuentros que marcaría el desarrollo posterior del trabajo.

Cuando se presentó la posibilidad de realizar un nuevo plan urbanístico, algunos actores locales reaccionaron con desconfianza. El temor era comprensible: que especialistas externos llegaran con soluciones cerradas, modelos abstractos o propuestas capaces de generar nuevos impactos sobre un territorio especialmente frágil.

Para Capandeguy, esa resistencia no debía ser descartada. Al contrario, contenía una advertencia razonable. La respuesta fue cambiar el punto de partida.

"No tenía sentido un planteo urbanístico de arriba, impuesto verticalmente."

Antes de formular propuestas comenzó un proceso de diálogo con científicos, organizaciones locales, técnicos y habitantes vinculados de diferentes maneras con la costa. El objetivo era entender las lógicas ecológicas del lugar.

Capandeguy reconoce incluso que los términos iniciales desde los cuales se había pensado el trabajo tuvieron que ser revisados.

"Las hipótesis de desarrollar la costa estaban equivocadas. El problema era cómo interpretabas lo que era un desarrollo de la costa."

Ese desplazamiento resulta central. La discusión dejó de ser cuánto desarrollar para transformarse en cómo desarrollar y, sobre todo, qué características del territorio debían funcionar como límites para cualquier intervención.

UNA MATRIZ AMBIENTAL ANTES QUE UNA FORMA URBANA

Los campos dunares, la avifauna, las mareas, la dinámica hídrica, los acantilados, el viento y la escasez de agua comenzaron entonces a funcionar como elementos estructurantes del proyecto. No eran obstáculos que debían ser corregidos para permitir la ciudad.

Eran condiciones con las que la ciudad debía aprender a convivir. Capandeguy recuerda especialmente la fragilidad de los corredores de aves y los sistemas dunares. Una obra civil aparentemente menor podía alterar equilibrios ambientales difíciles de reconstruir.

"Hasta obras civiles, por desconocimiento, podían ser muy inadecuadas."

Desde esa perspectiva, el plan intentó identificar una serie de componentes territoriales que debían ser considerados prácticamente como condiciones no negociables.

La noción que utilizaron entonces fue la de una "urbanización natural". Hoy, señala Capandeguy, probablemente hablarían de soluciones basadas en la naturaleza.

El concepto suponía algo sencillo pero todavía poco habitual en el urbanismo de comienzos de los años 2000: trabajar con los procesos naturales en lugar de intentar dominarlos.

Un ejemplo eran las escorrentías. En un paisaje que a primera vista puede parecer homogéneo y seco, las lluvias esporádicas activan sistemas hídricos que recorren la estepa y llegan a la costa. Construir ignorando esos recorridos puede convertir un fenómeno natural en un problema urbano.

Comprender esas topografías, muchas veces poco visibles, permitía decidir dónde convenía urbanizar, dónde no hacerlo y cómo organizar las nuevas infraestructuras.

VIENTO, AGUA Y PAISAJE COMO MATERIALES DE PROYECTO

La especificidad del territorio patagónico también obligaba a incorporar variables que en otras regiones podían ocupar un lugar secundario. El viento era una de ellas.

Capandeguy lo describe simultáneamente como una condición extraordinaria del paisaje y como una fuerza capaz de volver hostil la vida cotidiana. Afecta la navegación, la sensación térmica, las formas de habitar y las decisiones arquitectónicas.

El agua planteaba un problema todavía más crítico. San Antonio dependía de una fuente de abastecimiento distante y vulnerable. La historia de la ciudad había estado atravesada por la dificultad de acceder al agua potable y todavía sobrevivía en la memoria local el recuerdo de épocas en las que era necesario transportarla por ferrocarril.

Esa condición necesariamente debía orientar cualquier hipótesis de crecimiento, no podía planificarse una expansión ilimitada cuando la infraestructura necesaria para sostenerla tenía restricciones muy concretas. La naturaleza, en este sentido, no aparecía como un capítulo ambiental agregado al final del plan, formaba parte de la estructura misma del proyecto urbano.

TRES CIUDADES, UN MISMO TERRITORIO

El municipio planteaba además una particularidad: estaba integrado por núcleos diferentes.

San Antonio Oeste, Las Grutas y San Antonio Este poseían historias, morfologías, actividades e imaginarios propios. El desafío consistía en reconocer esas diferencias sin perder la mirada del conjunto.

Para Capandeguy, el modelo urbano debía surgir de una matriz regional. En San Antonio Oeste se podían reconocer cualidades de la trama fundacional adaptadas a las condiciones patagónicas: calles anchas, edificaciones relativamente bajas y una organización capaz de aprovechar el asoleamiento.

Las Grutas enfrentaba otro problema. Su crecimiento turístico ejercía una presión creciente sobre la costa, los barrancos y los sistemas dunares.

"Las Grutas está sobre un parque dunar."

La estrategia buscaba entonces evitar que toda la expansión continuara concentrándose sobre el borde costero y orientar parte del crecimiento hacia el interior.

Los acantilados planteaban una dificultad adicional. Al tratarse de una costa en permanente retracción, cada nueva intervención sobre el borde exigía especial cautela.

"El modelo de ciudad tenía que entender esa lógica."

Esto incluía también la manera de crecer. Capandeguy consideraba conveniente desarrollar sectores relativamente compactos que permitieran optimizar infraestructuras costosas y escasas, en lugar de extender indefinidamente urbanizaciones de baja densidad.

DE LOTEOS A CIUDAD

Uno de los problemas frecuentes del crecimiento urbano es que la expansión se produzca mediante una sucesión de loteos sin una estructura urbana capaz de relacionarlos.

Capandeguy recuerda haber discutido esa cuestión con Patricia Llonch una vez aprobado el plan. La propuesta era comenzar a pensar esas expansiones "más en clave de proyecto de ciudad que de loteo".

Eso significaba reconocer cursos naturales, prever conexiones entre sectores, reservar lugares para futuros equipamientos y construir una red de espacios públicos y vías capaces de dar continuidad al conjunto.

Incluso la forestación debía responder a las condiciones locales: especies adaptadas al viento y al clima que permitieran construir cierta calidad urbana sin trasladar mecánicamente modelos de otras regiones.

También se propusieron nuevas conexiones estructurales para evitar que el territorio dependiera de una única vía de acceso hacia la costa.

Son decisiones que, vistas aisladamente, pueden parecer menores, pero juntas expresaban una concepción del urbanismo: la ciudad no se produce sumando parcelas; se construye articulando relaciones.

PROTEGER LA COSTA NO ERA UNA OPCIÓN ENTRE OTRAS

Trabajar con recursos municipales limitados obligaba además a establecer prioridades. No todo podía realizarse simultáneamente. Había que determinar cuáles eran aquellas decisiones capaces de orientar las transformaciones posteriores.

Para Capandeguy, una de ellas era inequívoca:

> La costa posee un valor ambiental y paisajístico, pero también un carácter colectivo.

La costa posee un valor ambiental y paisajístico, pero también un carácter colectivo. En trabajos posteriores sobre la Patagonia, esa convicción volvería a aparecer asociada con la necesidad de preservar el acceso público y evitar la apropiación exclusiva de sectores costeros.

"La costa es de los argentinos, es de los patagónicos."

La planificación debía entonces mediar entre intereses distintos: pequeños emprendimientos turísticos, grandes inversores, propietarios, actividades productivas, necesidades habitacionales y conservación ambiental.

Capandeguy evita presentar esa tarea como una posibilidad de armonía perfecta. No todos los intereses son necesariamente compatibles. Lo que sí puede hacer el urbanismo es intentar construir reglas que los relacionen con un interés público: garantizar accesos, sostener una urbanidad básica, conservar áreas sensibles y evitar que una operación particular comprometa las posibilidades futuras del conjunto.

EL PLAN COMO PROCESO, NO COMO PIEZA INTOCABLE

Más de veinte años después, Capandeguy evita hacer una evaluación tajante acerca de qué permanece o qué se perdió del Plan Director.

Hace tiempo que no trabaja regularmente en San Antonio y considera que una valoración de la situación actual corresponde fundamentalmente a quienes siguen vinculados cotidianamente con el territorio, pero sí plantea una cuestión general acerca de los instrumentos de planificación. Un plan no debería ser entendido como una pieza definitiva que debe conservarse intacta.

"Si la política tiene que pensar democráticamente que hay que modificarlo, es parte del juego."

Cambian las condiciones sociales, económicas, culturales y ambientales. También cambian los conocimientos disponibles y los instrumentos con los que se estudia el territorio, por eso, la modificación de un plan no constituye necesariamente su fracaso.

Lo importante es preservar cierta consistencia entre conocimiento técnico, decisiones políticas y demandas sociales.

"La gracia no era que se cumpliera efectivamente la perspectiva, sino si ciertos sueños y ciertas directrices con consistencia político-técnica tuvieron sentido."

La planificación aparece nuevamente como proceso: observar, proponer, actuar, revisar y volver a decidir.

LA PATAGONIA ENTRE LO LOCAL Y LO GLOBAL

Hacia el final de la conversación, Capandeguy amplía la escala. San Antonio Oeste permite pensar un problema que atraviesa buena parte de la Patagonia: la relación entre territorios locales relativamente pequeños y decisiones económicas o ambientales que operan en escalas mucho mayores.

Para Capandeguy, la Patagonia posee una particularidad. Es simultáneamente un territorio concreto, habitado por comunidades con necesidades e historias propias, y un imaginario global asociado con naturaleza, vastedad y recursos. Ese doble carácter produce tensiones.

"Hay decisiones estratégicas, tanto en el campo extractivista como en el ambiental, que muchas veces son tomadas fuera de Argentina."

Las operaciones productivas de gran escala, los mercados internacionales, las organizaciones ambientales transnacionales y las transformaciones del Atlántico Sur forman parte de un tablero que excede ampliamente a los municipios, por eso considera importante combinar escalas.

Los procesos locales de planificación necesitan capacidad técnica e institucional propia, pero también redes científicas, académicas y políticas capaces de acompañarlos cuando enfrentan operaciones cuyo poder económico y territorial los supera.

La planificación de un pequeño municipio costero termina conectándose así con preguntas sobre desarrollo, ambiente y soberanía.

UN URBANISMO SITUADO

Mirado a la distancia, quizá una de las particularidades del trabajo realizado en San Antonio Oeste fue precisamente aquello que inicialmente generó desconfianza: la llegada de profesionales externos.



Capandeguy reconoce esa condición y, al mismo tiempo, plantea que el papel del especialista no debería consistir en trasladar soluciones de un territorio a otro.

La tarea era otra. Llegar desde afuera podía ofrecer cierta distancia para formular preguntas, pero las respuestas debían construirse a partir de los conocimientos, las prácticas y las sensibilidades existentes en el lugar.

Científicos, pescadores, buzos, operadores turísticos, organizaciones ambientales, funcionarios, técnicos y habitantes aportaron información que ninguna lectura exclusivamente disciplinar podía reemplazar.

El Plan Director de San Antonio Oeste surgió de reconocer que las mareas, el viento, el agua, los médanos, los acantilados, las infraestructuras, las economías locales y los deseos sociales forman parte de un mismo territorio.

Tal vez allí se encuentre la idea que mejor sintetiza la experiencia. El Plan Director de San Antonio Oeste no surgió únicamente de decidir cuánto crecer, dónde localizar una actividad o qué superficie proteger. Surgió de reconocer que las mareas, el viento, el agua, los médanos, los acantilados, las infraestructuras, las economías locales y los deseos sociales forman parte de un mismo territorio.

Desde la mirada de Diego Capandeguy, aquella experiencia presentó el desafío de construir un ordenamiento sin compenzar por imponer una respuesta.

Dos décadas después, frente a nuevas presiones productivas, ambientales y territoriales, esa pregunta sigue teniendo vigencia.

Porque planificar no consiste solamente en proyectar aquello que todavía no existe.

A veces, el primer acto de planificación es mucho más elemental y mucho más difícil: aprender a mirar lo que ya está allí.

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.

ENTREVISTA: PATRICIA LLONCH
por Jorgelina Paola Delgado



PLANIFICAR EL TERRITORIO ES CONSTRUIR EL INTERÉS COMÚN

Planificar significa anticipar las consecuencias indirectas de las decisiones.

Pensar el territorio costero supone mucho más que decidir dónde construir una ruta, extender una red de servicios o habilitar un nuevo desarrollo. En lugares donde conviven ciudades, áreas naturales protegidas, actividad turística, pesca, infraestructura portuaria y, más recientemente, proyectos vinculados con el petróleo y el gas, cada intervención altera un sistema de relaciones mucho más amplio.

Patricia Llonch conoce especialmente esa complejidad. Ingeniera civil, fue secretaria de Planificación, Desarrollo Urbano y Medio Ambiente de la Municipalidad de San Antonio Oeste de la provincia de Río Negro, entre 2006 y 2008 y tuvo a su cargo la etapa inicial de implementación del Plan Director de Ordenamiento Territorial del municipio. Años más tarde continuó vinculada con distintas problemáticas ambientales de la región y con espacios de participación ciudadana.

Su mirada sobre San Antonio Oeste parte, por eso, de una experiencia concreta de planificación y gestión de un territorio singular: un municipio que reúne tres centros urbanos consolidados —San Antonio Oeste, Las Grutas y San Antonio Este—, además de otros núcleos en formación, dentro de un extenso espacio costero en el que confluyen actividades económicas, dinámicas ambientales e intereses diversos.

La pregunta que atraviesa su reflexión es qué significa planificar cuando sobre un mismo territorio actúan fuerzas capaces de transformarlo de maneras difícilmente reversibles.

“Son múltiples los desafíos.”



UN PLAN PARA PENSAR EL TERRITORIO COMO CONJUNTO

El Plan Director de Ordenamiento Territorial de San Antonio Oeste comenzó a desarrollarse a mediados de la década de 2000 con una premisa que conserva actualidad: las distintas localidades del municipio no podían seguir siendo pensadas de manera aislada.

El diagnóstico elaborado entonces señalaba la particularidad de contar con una red de asentamientos con características físicas, paisajísticas y funcionales diferentes —San Antonio Oeste, Las Grutas y San Antonio Este— y planteaba la necesidad de avanzar hacia una ordenación territorial del conjunto.

Llonch participó precisamente en la transición entre la formulación del plan y su puesta en marcha. Antes de asumir formalmente la Secretaría ya intervenía en las reuniones técnicas destinadas a analizar el marco normativo del Plan Director y, desde febrero de 2006, quedó al frente del área municipal creada para comenzar a implementarlo.

No se trataba únicamente de producir una zonificación. El plan debía transformarse en una herramienta para ordenar usos del suelo, orientar el crecimiento urbano, establecer áreas de protección y anticipar conflictos.

Uno de los primeros ámbitos donde esa lógica comenzó a ponerse en práctica fue la Península Villarino. Allí debía compatibilizarse la actividad portuaria, el crecimiento de San Antonio Este, el potencial turístico de determinados sectores y la protección de áreas que el propio plan consideraba no urbanizables o destinadas a parques. Como secretaria de Planeamiento, Llonch participó de la conformación de un comité encargado de analizar ese desarrollo y sostuvo la necesidad de consensuar las intervenciones antes de avanzar sobre sectores sensibles.

Ese antecedente ayuda a comprender la perspectiva desde la que analiza hoy los nuevos conflictos.

UN TERRITORIO, MUCHOS INTERESES

La complejidad de San Antonio comienza por su propia configuración territorial. No se trata de una única ciudad sino de un municipio integrado por centros urbanos diferentes, con funciones, dinámicas y necesidades también distintas.

A las tensiones históricas relacionadas con el crecimiento urbano y turístico se suman actualmente nuevos proyectos vinculados con la explotación y la infraestructura petrolera y gasífera.

A los conflictos más o menos tradicionales, vinculados normalmente al uso del suelo con fines turísticos, se ha sumado una variante asociada al petróleo y al gas.

San Antonio ocupa además una posición estratégica dentro de la costa de Río Negro por su condición de nodo vial, ferroviario y portuario. Esa ubicación amplifica tanto sus posibilidades de desarrollo como las presiones sobre el territorio.

Pero la dimensión económica es solamente una parte del problema. La Bahía de San Antonio constituye un área natural

protegida con características ambientales particulares. La importante amplitud de mareas, combinada con una costa de pendiente muy baja, produce una alternancia permanente entre superficies cubiertas y descubiertas por el agua.

Ese movimiento favorece una elevada productividad biológica y convierte al área en un sitio especialmente relevante para numerosas especies, particularmente aves costeras.

La pesca también ha formado históricamente parte de la economía regional. Sin embargo, Llonch advierte sobre la situación crítica que atraviesa actualmente la actividad y la relaciona con problemas de sobrepesca y manejo de los recursos.

Turismo, pesca, conservación, urbanización, puerto, petróleo y gas confluyen así sobre un mismo espacio.

La planificación territorial debe resolver algo más complejo que la localización de actividades: debe decidir qué relaciones pueden establecerse entre ellas y cuáles pueden resultar incompatibles.

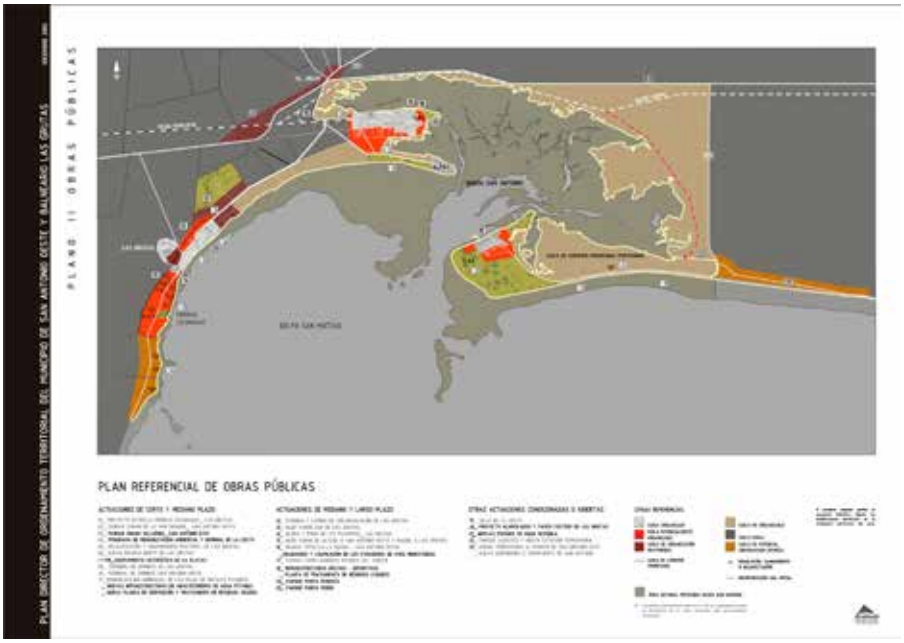
¿PUEDEN CONVIVIR TODOS LOS DESARROLLOS?

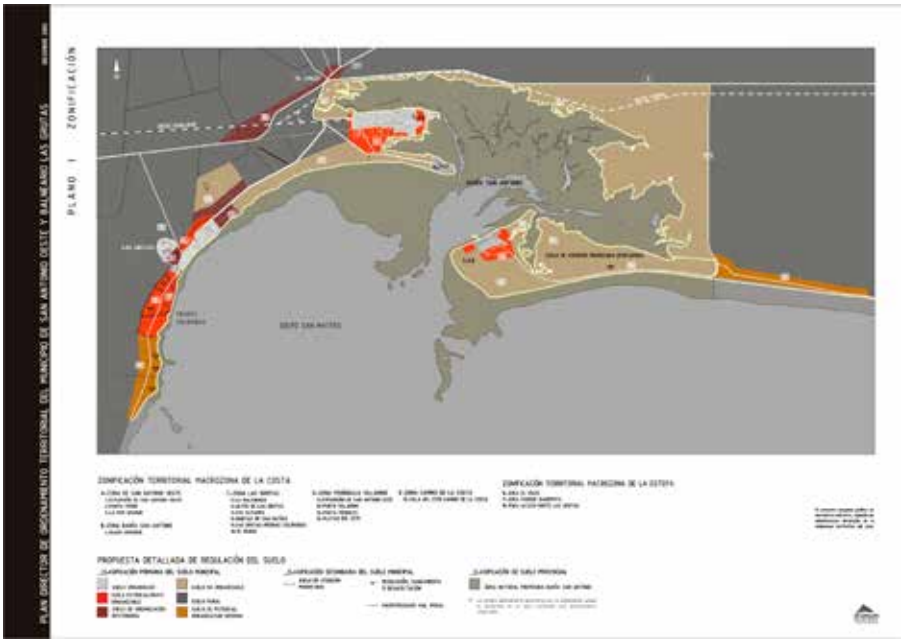
Una de las preguntas que Llonch plantea resume buena parte del dilema:

"¿Va a subsistir el turismo mientras también se desarrolla el petróleo y el gas en estas costas o no?"

La pregunta adquiere especial importancia porque parte del atractivo turístico actual está asociado precisamente con los valores ambientales del territorio. El avistaje de fauna marina —entre ella las ballenas— constituye un ejemplo de una actividad cuyo desarrollo depende directamente de las condiciones ambientales del Golfo San Matías.

Esto vuelve insuficiente pensar cada emprendimiento de manera aislada.





Una actividad puede ser económicamente viable considerada por separado y, al mismo tiempo, afectar las condiciones necesarias para el desarrollo de otras. El problema de la planificación consiste entonces en observar esas interdependencias antes de que las transformaciones se produzcan.

La extensión del territorio municipal agrega otra dificultad: la capacidad efectiva de seguimiento y control.

Llonch señala que la escala territorial, sumada a la multiplicidad de actividades y actores involucrados, plantea desafíos importantes para un municipio que debe regular procesos cada vez más complejos.

Planificar significa, desde esta perspectiva, anticipar también las consecuencias indirectas de las decisiones.

EL CAMINO DE LA COSTA: UNA RUTA NUNCA ES SOLAMENTE UNA RUTA

El denominado Camino de la Costa permite observar con claridad esa relación entre infraestructura, ambiente y desarrollo urbano.

Llonch conoce además el debate desde hace años. En 2010 participó, junto con organismos provinciales, profesionales y

organizaciones ambientales, de reuniones con técnicos del Banco Interamericano de Desarrollo en las que se analizaron tanto el proyecto del Camino de la Costa como la ampliación del puerto de San Antonio Este. En aquel momento, el propio BID planteó que antes de avanzar con las obras resultaba necesario trabajar sobre el ordenamiento territorial, contar con un plan de manejo para la Bahía de San Antonio y fortalecer los sistemas de control de la costa.

> **El Camino de la Costa podría ser una gran infraestructura de tipo turística, pero no si se hace de una manera descuidada.**

Llonch no descarta la infraestructura. Por el contrario, considera que podría constituirse en un recurso turístico importante. La condición es que su diseño parta del conocimiento de los procesos ambientales que atraviesa.

Una cuestión central son los campos dunares.

Los médanos no constituyen elementos inmóviles del paisaje. Se desplazan y participan activamente de la dinámica costera. Las intervenciones que modifican ese movimiento pueden producir consecuencias que aparecen mucho después de realizada una obra.

Llonch recuerda incluso situaciones en las que viviendas fueron alcanzadas o cubiertas por médanos luego de haberse construido en sectores donde la propia dinámica del terreno hacía desaconsejable la urbanización.

La traza del Camino de la Costa también ha debido modificarse en distintas oportunidades. Y cada rectificación, explica, puede afectar nuevamente los sistemas dunares.

"Cuando se afecta al médano, se afecta a todo el ecosistema."

La relación entre médano y playa resulta especialmente importante. Los campos dunares funcionan como reservas de arena que contribuyen a alimentar y sostener las playas. Alterarlos puede acelerar procesos erosivos y terminar afectando justamente uno de los principales recursos sobre los que se basa la actividad turística.

La paradoja es evidente: una infraestructura pensada para favorecer el turismo podría terminar deteriorando aquello que hace posible ese turismo.

INFRAESTRUCTURA QUE PRODUCE TERRITORIO

Pero existe otra consecuencia menos visible.

Una ruta genera accesibilidad. Si junto con el camino llegan también servicios como el agua, aparecen inmediatamente nuevas posibilidades de urbanización.

Lo que inicialmente se presenta como una infraestructura vial puede convertirse así en el desencadenante de un proceso de ocupación territorial mucho mayor.

"Cuando hay un camino y hay agua, lo que va a pasar es que se van a generar urbanizaciones."

Y una vez iniciado ese proceso, advierte Llonch, resulta considerablemente más difícil controlarlo.

El ordenamiento territorial debería producirse, por lo tanto, antes de la infraestructura y no después de ella.

La pregunta no debería limitarse a dónde pasa el camino, sino extenderse hacia aquello que el camino hará posible: qué actividades atraerá, qué tierras adquirirán otro valor, dónde surgirán nuevos asentamientos y qué impacto acumulativo tendrán esas transformaciones sobre el ambiente.

La planificación aparece nuevamente como una mirada anticipatoria.

No se ocupa únicamente de una obra. Intenta comprender el territorio que esa obra puede producir.

DESARROLLO Y AMBIENTE: UNA DISCUSIÓN QUE EXCEDE LO TÉCNICO

Cuando se le pregunta por las tensiones actuales entre crecimiento urbano, desarrollo productivo y preservación ambiental, Llonch desplaza la discusión hacia una dimensión diferente.

Para ella, antes incluso de discutir instrumentos técnicos de planificación existe una condición fundamental: la posibilidad de construir consensos democráticos acerca del territorio.

Su mirada sobre algunos de los actuales proyectos energéticos de la costa rionegrina es crítica. En la entrevista cuestiona las condiciones en las que se desarrollaron determinadas audiencias públicas y sostiene que existieron irregularidades y vulneraciones de derechos. Se trata de su valoración sobre esos procesos, algunos de los cuales, según señala, dieron lugar a acciones judiciales.

Detrás de esa posición aparece un problema de planificación más amplio: qué sucede cuando sectores de una comunidad consideran que las decisiones sobre su territorio han sido tomadas sin una participación suficiente.

"Es muy difícil planificar si no hay consenso."

En su mirada, la planificación no puede reducirse a un expediente administrativo, una zonificación o un conjunto de normas técnicas. Necesita legitimidad.

Y esa legitimidad requiere información accesible, participación ciudadana y reglas aceptadas por los diferentes actores.

Cuando esas condiciones no existen, sostiene, palabras como trabajo o desarrollo pueden



convertirse en formulaciones abstractas que ocultan la discusión más importante: qué desarrollo, para quiénes y con qué consecuencias territoriales.

LA PLANIFICACIÓN COMO NEGOCIACIÓN

Todo proceso de planificación supone intereses distintos.

Quien quiere desarrollar una actividad turística observa determinadas oportunidades. Quien impulsa una infraestructura energética reconoce otras. Quien vive en el lugar, quien pesca, quien conserva un ambiente o quien posee tierras puede construir una representación diferente sobre aquello que debería ocurrir.

Es precisamente porque existen esas diferencias que se necesita planificar.

La planificación no elimina los conflictos. Los organiza dentro de un marco en el que puedan ser discutidos, evaluados y negociados.

La planificación no elimina los conflictos. Los organiza dentro de un marco en el que puedan ser discutidos, evaluados y negociados.

El problema aparece cuando algunos actores poseen una capacidad de intervención muy superior a la de otros.

Llonch advierte especialmente sobre la asimetría entre comunidades locales y grandes intereses económicos. Cuando esas diferencias no son compensadas por mecanismos institucionales capaces de garantizar la participación y el cumplimiento de las normas, considera que la construcción del interés común se vuelve extremadamente difícil.

La cuestión territorial se convierte así también en una cuestión de poder.

DE LA GESTIÓN PÚBLICA AL SEGUIMIENTO AMBIENTAL

La preocupación de Llonch por la planificación no terminó con su paso por la gestión municipal. Desde 2008 integra el grupo promotor de la Comisión Multisectorial por la Problemática del Plomo de San Antonio Oeste, creada alrededor de uno de los conflictos ambientales más persistentes de la ciudad: la contaminación producida por antiguos residuos de la actividad minera y metalúrgica.

Su participación incluyó también funciones de seguimiento de las obras de recuperación ambiental. En ese marco actuó como veedora y representante de la Multisectorial en espacios de control y consulta, interviniendo nuevamente en la relación entre políticas públicas, ambiente y participación comunitaria.

Hay una continuidad entre esas experiencias y el modo en que hoy piensa el ordenamiento territorial: los efectos ambientales de una decisión pueden extenderse durante décadas, mientras que las capacidades públicas de prevención, control y reparación resultan determinantes para evitar que un conflicto termine trasladándose a generaciones posteriores.

EL TERRITORIO COMO SISTEMA

Los médanos permiten comprender de manera sencilla esa lógica. Un médano puede parecer solamente una acumulación de arena. Pero forma parte de un sistema mucho mayor: protege la costa frente a determinados procesos erosivos, alimenta las playas y participa de una dinámica

que involucra al viento, al agua y al conjunto del paisaje litoral.

Eliminarlo para construir puede resolver una necesidad inmediata y crear un problema mucho mayor algunos años después. Lo mismo ocurre con una ruta, un puerto, una urbanización o una instalación energética. Ninguna intervención termina en sus propios límites físicos, produce nuevas actividades, modifica valores del suelo, altera movimientos, genera expectativas y transforma las relaciones existentes, por eso la planificación territorial necesita abandonar las respuestas fragmentarias.

Es una idea que ya estaba presente en el Plan Director que Llonch ayudó a implementar dos décadas atrás: comprender las diferentes localidades y ambientes como partes de un mismo sistema. Las actividades y la escala de los conflictos han cambiado. La necesidad de una mirada integral permanece.

UN ESTADO CAPAZ DE PROTEGER

Hacia el final de la conversación, Llonch vuelve sobre una condición que considera indispensable para cualquier proceso de ordenamiento territorial: la existencia de instituciones capaces de actuar como referencia colectiva.

> **A nivel de la planificación territorial, la primera cuestión es la búsqueda de un Estado fuerte.**

No se refiere solamente a un Estado con capacidad para imponer normas o ejecutar obras. Habla de instituciones capaces de respetar y proteger a sus ciudadanos y de construir la confianza necesaria para mediar entre intereses contrapuestos.

"Un Estado que respete a los ciudadanos y que pueda proteger a los ciudadanos."

Sin esa capacidad institucional, cada sector intenta llevar el territorio en una dirección diferente. Las diferencias dejan de encontrar un espacio donde negociarse y la planificación se transforma en una suma de decisiones parciales. Planificar vuelve entonces a su sentido más profundo.

No se trata solamente de determinar usos del suelo, diseñar infraestructura o preservar determinadas áreas. Se trata de decidir colectivamente qué territorio se quiere construir y cuáles son los límites que una sociedad está dispuesta a establecer para hacerlo posible.

San Antonio concentra hoy muchas de esas preguntas. En un mismo espacio conviven biodiversidad, ciudades, turismo, pesca, infraestructura y nuevos proyectos productivos. La tensión no está solamente entre conservar o desarrollar, sino entre distintas maneras de imaginar el desarrollo.

Y quizás allí se encuentre la cuestión que atraviesa tanto la experiencia profesional como la mirada actual de Patricia Llonch: un territorio no puede planificarse como una suma de intereses particulares porque, finalmente, aquello que está en juego es común.

ENTREVISTA: BLAS MATÍAS MICHIENZI
por Rodrigo Estévez Andrade



JUSTICIA PORTEÑA

La idea de estas unidades fiscales especializadas es tener dentro de sus equipos integrantes que tengan una especial sensibilidad con el tema, una capacitación y formación específica en la materia .

1 Hoy tenemos la oportunidad de dialogar con el fiscal Matías Michienzi, quien tiene a cargo la unidad fiscal especializada en materia ambiental. Puntualmente, ¿cuándo arrancan las fiscalías por nicho, por espacio? ¿En qué momento la ciudad se plantea contestar de otro modo a la demanda del ciudadano?

Las fiscalías en sí, temáticas o especializadas en la ciudad de Buenos Aires, se inician con la gestión de Germán Garavano, primero a través de la creación de las fiscalías de violencia de género. Luego el MPF CABA en lo que tiene que ver con la problemática ambiental, a partir del 2010 comienzan a dictarse distintas Resoluciones como la nro. 15/2010 que disponía como criterio general de actuación que los Fiscales del fuero penal, contravencional y de faltas, asumamos la competencia en orden a los delitos previstos por los arts. 55, primer párrafo, 56 primer párrafo y 57, en función de ellos, de la Ley Nacional N° 24.051 de Residuos Peligrosos. El MPF en las distintas gestiones, a través del tiempo, ha mantenido un fortalecimiento gradual respecto de la preocupación para abordar los problemas ambientales que se suceden en la ciudad, primero creando secretarías de investigaciones específicas, luego se crearon fiscalías en las que reunían competencias específicas en la que se encontraban las intervenciones en los casos de infracciones de faltas, las ambientales y las tributarias. Luego de un tiempo de existencia de las mismas hubo una reflexión sobre la necesidad de mejorar la intervención en los conflictos ambientales y el doctor Luis Cevasco a partir del año 2016 crea la unidad especializada en materia ambiental, la UFEMA. La idea de estas unidades especializadas es tener dentro de sus equipos integrantes, que tengan una especial sensibilidad con el tema, una capacitación y formación específica en las problemáticas ambientales y la idea es que esta especificidad facilita trabajar de manera continua, reiterada y, en ocasiones, permite anticiparse a los casos, ya que el conocimiento profundo del ámbito y de sus problemáticas facilita una intervención rápida.

> **Entre el 60 y el 70% de las denuncias que recibe la fiscalía continuamente son de maltrato animal, y el resto están vinculadas con contaminación por residuos.**

2 Estamos en una ciudad que tiene conflictos ambientales y tiene la particularidad de presentar una densidad poblacional, alrededor de 17.000 habitantes por kilómetro cuadrado, es decir, una densidad poblacional atípica propia de los grandes cascos urbanos a nivel global. ¿Cuáles son los principales conflictos hoy que tenés al frente de la unidad fiscal especializada en materia ambiental?

Es una buena pregunta, porque cuando pensamos en conflictos ambientales solemos asociarlos con los agrotóxicos, la contaminación de las grandes industrias o el tráfico de especies. Sin embargo, la ciudad también enfrenta problemáticas ambientales propias del ámbito urbano. En los diez años de actividad continua de la fiscalía, la mayor cantidad de denuncias han estado vinculada principalmente con el maltrato animal. Te diría que entre el 60 y el 70% de las denuncias que recibe la fiscalía continuamente son de maltrato animal, y el resto están vinculadas con contaminación por residuos, algunos arrojos de sustancias insalubres. El arbolado público también es un problema presente: el crecimiento demográfico y edilicio exige una gestión adecuada. También intervenimos en numerosos casos relacionados con el uso del espacio público, el arrojo de sustancias y los residuos. Son problemáticas típicamente urbanas, aunque en la ciudad de Buenos Aires el maltrato animal tiene especial relevancia. Desde 2016, la cantidad de causas han crecido de manera sostenida: tras el primer año, en 2017, registramos 1.200; hoy recibimos entre 3.000 y 3.500 de forma constante. La fiscalía trabaja todos los días y permanece de turno durante todo el año, porque es la única con competencia ambiental en toda la Capital Federal; por eso, el ingreso de casos es continuo. La pandemia también modificó la relación de las personas con las mascotas: muchas incorporaron animales como compañía, lo que intensificó tanto los vínculos con ellos como los conflictos entre vecinos. Detectamos casos de tenencia irresponsable, falta de atención afectiva o veterinaria y dificultades económicas para sostener a los animales. La situación se agrava cuando no están castrados y se reproducen. En el entorno urbano, los vecinos cumplen un papel importante al alertar sobre olores, encierros prolongados u otras señales, lo que genera intervenciones frecuentes de la fiscalía.

Antes, por ejemplo, a los perros los ponían a cuidar las obras en construcción. ¿Hoy cómo es el enfoque con respecto a los animales?

Hoy ese enfoque ya no tiene vigencia. Antes se dejaba al perro en el patio delantero para que cuidara la casa; actualmente, esa concepción resulta completamente arcaica.

Y hay una cosa que en su momento se disparó fuertemente que tenía que ver con la comercialización.

Claro, absolutamente. Hay que distinguir entre la comercialización de animales domésticos y la de animales silvestres, que está totalmente prohibida. En los inicios de la fiscalía trabajamos intensamente sobre esta problemática en Pompeya: en los alrededores de la feria se vendían toda clase de animales, en especial, aves. Con la pandemia, esa actividad se trasladó a las redes sociales, que hoy son el principal medio de oferta y comercialización. Por eso, la fiscalía, a través del Cuerpo de Investigaciones Judiciales del Ministerio Público Fiscal, realiza un seguimiento constante de esas publicaciones y mantiene investigaciones en curso. Esta labor abarca tanto a los animales silvestres como a los domésticos, ya que la cría de animales está prohibida en la ciudad de Buenos Aires.

Hablaste de la actividad a veces de los propios vecinos, la buena fe, hablaste de una red, pero a la vez muchas veces tu intervención llega cuando el daño ya se produjo.

Sí, aunque intentamos anticiparnos. En materia ambiental, el derecho penal ha evolucionado: ya no interviene únicamente cuando el daño a la propiedad o a la salud se ha producido. La Ley General del Ambiente incorporó principios como el precautorio y el preventivo, así como figuras de peligro abstracto, que permiten actuar antes de que el bien jurídico resulte afectado. Ese es el propósito de contar con unidades especializadas, un cuerpo de investigaciones y policía ambiental: intervenir con rapidez ante una noticia o un riesgo. Sin embargo, la demanda cotidiana es muy alta y nos obliga a evaluar y priorizar los casos con agilidad.

El cambio climático ocupa un lugar central en la agenda. Más allá de los debates, la evidencia científica muestra alteraciones en el clima y confirma la necesidad de proteger la biosfera y la biodiversidad.

3 Hablabas del cambio de paradigma que significó la pandemia en el trato con los animales y naturalmente nosotros teníamos ahí un último punto que tenía que ver con el cambio climático, con la protección de la biodiversidad y con el bienestar animal en general. Que entendemos que cambió la agenda tuya, es decir, esas 1.200 causas de la primera vez deben ser muy distintas a las más de 5.000 de hoy.

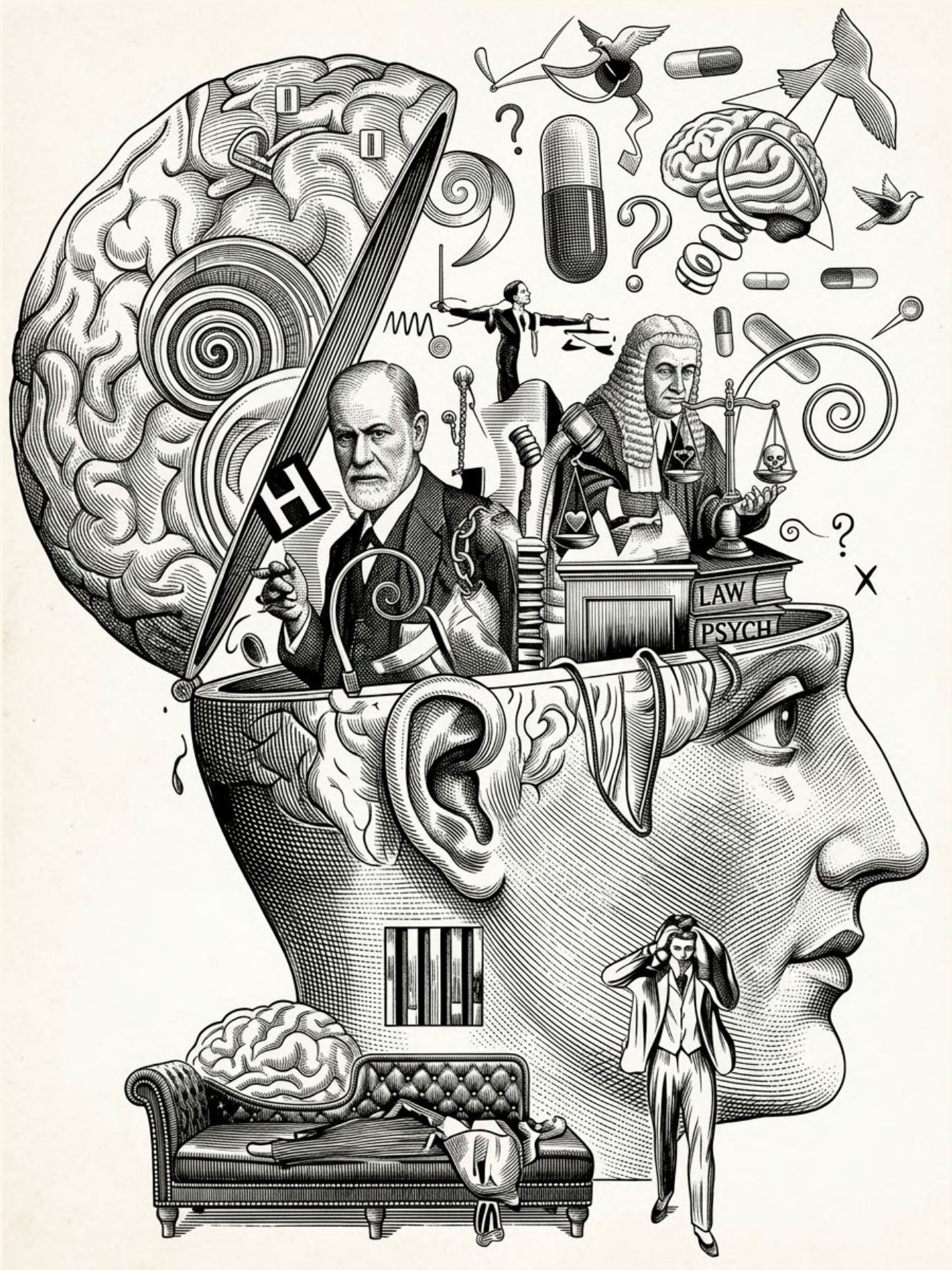
Sí, absolutamente. El cambio climático ocupa un lugar central en la agenda. Más allá de los debates, la evidencia científica muestra alteraciones en el clima y confirma la necesidad de proteger la biosfera y la biodiversidad. En ese marco, el arbolado público es vital: contribuye a regular la temperatura y a mejorar la calidad del aire. Aunque nuestra ubicación geográfica es favorable, no debemos desatender la contaminación atmosférica. Organizaciones médicas argentinas advierten sobre su incidencia en distintas enfermedades. Por eso, es fundamental supervisar las actividades potencialmente contaminantes y verificar, por ejemplo, que las empresas con chimeneas cuenten con filtros que cumplan la normativa.

4 Con más de diez años al frente de la unidad fiscal. ¿Qué desafíos te quedan por delante? ¿Qué sentís que aún se debe abordar? ¿Qué transformación?

Los desafíos son muchos, por suerte. Con la reciente asunción del Doctor Martin López Zabaleta comienza una nueva gestión en el Ministerio Público Fiscal, que seguramente impulsará nuevos proyectos. Trabajamos en iniciativas de capacitación y formación, y en la incorporación de herramientas de investigación. Además, ante la gran cantidad de casos de maltrato y allanamientos, contar con un espacio adecuado para resguardar a los animales es una prioridad, aunque su implementación requiere resolver múltiples aspectos. Otro gran desafío es agilizar la tramitación de las denuncias y estar más cerca de los vecinos. Siempre podemos mejorar y elevar el estándar con el que abordamos los casos.

SUPLEMENTO

Salud mental



JUSTICIA Y SALUD MENTAL: CINCO DEBATES PARA PENSAR UNA RESPUESTA INTEGRAL

¿Qué debe responder una pericia psiquiátrica? ¿Cuándo puede el Estado intervenir frente a una situación de riesgo? ¿Cómo proteger sin sustituir la voluntad de una persona? ¿Qué sucede cuando el sistema penal termina ocupando el lugar que debería corresponder al sistema de salud? ¿Y quién cuida a quienes deben tomar estas decisiones? La Primera Jornada de Salud Mental del Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires puso en discusión estos interrogantes desde una perspectiva interdisciplinaria y de derechos humanos.

La relación entre justicia y salud mental se juega, muchas veces, en situaciones límite. Un fiscal que debe decidir con información todavía incompleta. Una persona que atraviesa una crisis y cuya situación no encaja con claridad en las categorías jurídicas disponibles. Un equipo forense que debe traducir una evaluación psicológica o psiquiátrica a preguntas relevantes para el proceso. Una internación que puede constituir una medida de cuidado pero que también implica una severa restricción de la libertad. Una persona declarada inimputable para quien no existe un dispositivo adecuado donde continuar un tratamiento.

La Primera Jornada de Salud Mental del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires reunió a especialistas de la justicia, la medicina forense, la salud y distintos organismos estatales alrededor de estos problemas. Bajo el lema **"Hacia una respuesta judicial interdisciplinaria, integral y comunitaria"**, el encuentro buscó poner en diálogo saberes y experiencias que habitualmente intervienen sobre las mismas situaciones desde lugares diferentes.

Más que ofrecer respuestas cerradas, la Jornada permitió identificar algunos nudos críticos. Entre ellos, la necesidad de construir un lenguaje común entre disciplinas; precisar qué significa el "riesgo cierto e inminente"; sostener la autonomía mediante sistemas de apoyo; evitar que el encierro penal sustituya la ausencia de dispositivos sanitarios y comunitarios; y brindar herramientas a quienes, desde distintas funciones, deben intervenir y decidir.

1. Peritar no es tratar: el lugar de la medicina forense

Uno de los primeros problemas que aparece cuando salud mental y justicia se encuentran es también uno de los más básicos: ¿qué se espera exactamente de una pericia psicológica o psiquiátrica?

Nazarena Traba y María Amelia Proyetti Martino plantearon el punto de partida del debate desde la medicina forense. La evaluación pericial no es equivalente a una consulta clínica ni tiene como finalidad establecer un tratamiento. Su destinatario es el sistema judicial y su tarea consiste en responder preguntas concretas que permitan adoptar decisiones dentro de un proceso.

La distinción es sustancial. Mientras la relación clínica se organiza alrededor del diagnóstico, el tratamiento, el pronóstico y el bienestar del paciente, la intervención forense tiene una finalidad jurídica específica. El perito debe producir información científicamente fundada respecto de aquello que le

ha sido preguntado, manteniendo una posición de objetividad e imparcialidad.

En el ámbito penal, tres preguntas adquieren especial relevancia: si la persona pudo comprender la criminalidad de sus actos y dirigir sus acciones al momento del hecho; si existe un riesgo cierto e inminente para sí o para terceros; y si se encuentra en condiciones psíquicas de participar del proceso y estar en juicio. El documento de la Jornada identifica precisamente estos aspectos como algunos de los puntos centrales que deberían orientar la evaluación pericial.

Esto implica también evitar pedidos excesivamente amplios o alejados de aquello que el proceso necesita esclarecer. Una pericia más extensa no necesariamente es una pericia mejor. La precisión de las preguntas condiciona la utilidad de las respuestas.

Pero el desafío no es solamente técnico. Traba y Proyetti Martino insistieron en la necesidad de construir un lenguaje compartido entre peritos y operadores judiciales. Parte del problema surge cuando categorías clínicas y categorías jurídicas circulan sin que todos los actores les atribuyan el mismo significado. Por eso, uno de los aportes del panel fue la elaboración de un mapa conceptual capaz de organizar términos, normas y criterios de evaluación en un lenguaje accesible y no exclusivamente especializado.

La medicina forense aparece así como un puente. No decide por el juez, pero tampoco se limita a describir un diagnóstico. Traduce conocimiento especializado a preguntas que tienen consecuencias concretas sobre derechos, libertades y responsabilidades.

2. ¿Cuándo intervenir? El difícil límite del riesgo cierto e inminente

Si hubo un concepto que atravesó buena parte de la Jornada fue el de "riesgo cierto e inminente". La expresión, incorporada por la Ley Nacional de Salud Mental como condición para una internación involuntaria, busca establecer un límite claro frente a intervenciones estatales que restringen derechos. Pero su aplicación concreta abre interrogantes.

María del Pilar Escrich y Alicia Vieyto abordaron el problema a partir de la práctica pericial y del seguimiento de un caso a lo largo de distintos episodios. Su análisis mostró que el riesgo no constituye necesariamente una fotografía estática. Puede cambiar, acumularse y adquirir nuevas características a lo largo del tiempo. La diferencia entre un riesgo potencial y uno cierto e inminente resulta decisiva porque de esa evaluación depende la legitimidad de determinadas intervenciones estatales.

La cuestión se vuelve especialmente compleja cuando existe un padecimiento grave pero todavía no se ha producido el daño que habilitaría una intervención más restrictiva. Gabriela De Marco puso el foco precisamente allí: en aquellas situaciones de riesgo psíquico y deterioro progresivo que pueden afectar severamente la autonomía y la vida cotidiana de una persona sin traducirse todavía en una amenaza física inmediata. Su planteo obliga a interrogar una zona difícil: cómo garantizar la libertad sin convertir la ausencia de intervención en abandono.

Bárbara Damiano desplazó la mirada hacia otro aspecto de ese mismo problema. Desde la experiencia de las defensorías, describió situaciones que ingresan una y otra vez al sistema penal: padecimientos mentales graves, consumos problemáticos, ausencia de redes y vulnerabilidades acumuladas. La llamada "puerta giratoria" no sería entonces solamente resultado de decisiones individuales, sino también de abordajes fragmentados, falta de dispositivos y discontinuidad de los cuidados. La propuesta es pensar a la justicia como un actor capaz de articular tempranamente con el sistema sanitario y comunitario, sin pretender reemplazarlo.

Luciano Ciccolella incorporó a esa discusión la perspectiva de los apoyos y de las condiciones sociales del riesgo. Una crisis no sucede en abstracto: vivienda, vínculos, ingresos, acceso al sistema de salud y continuidad de los tratamientos pueden disminuir o incrementar las posibilidades de una nueva descompensación. Desde esa mirada, gestionar el riesgo supone también sostener trayectorias de cuidado por fuera de la emergencia.

Marina Mercancini, por su parte, recuperó la pregunta desde la práctica psiquiátrica: ¿cuándo una internación constituye encierro y cuándo constituye cuidado? Su planteo puso el acento en la evaluación de las funciones cognitivas y ejecutivas que hacen posible organizar la vida cotidiana, sostener un tratamiento, tomar decisiones y desenvolverse con autonomía.

El debate no eliminó las diferencias. Eduardo Javier Riggi sostuvo, desde el derecho penal, la vigencia de las medidas de seguridad previstas en el artículo 34 del Código Penal y la competencia del juez penal para controlar su ejecución dentro de límites temporales y garantías específicas. Su posición remite a otra tensión que recorrió la Jornada: cómo articular las previsiones del Código Penal con el paradigma de derechos introducido por la Ley Nacional de Salud Mental.

En conjunto, las exposiciones dejaron en evidencia que "riesgo cierto e inminente" no es una fórmula automática. Es una categoría que exige evaluación interdisciplinaria, atención al contexto, revisión periódica y una red institucional capaz de ofrecer alternativas. Sin esas condiciones, el sistema corre dos riesgos opuestos: intervenir de manera desproporcionada o llegar cuando la crisis ya se produjo.

3. Apoyar no es sustituir: autonomía y capacidad jurídica

El tercer debate modificó la pregunta. Ya no se trataba solamente de cuándo intervenir sino de **cómo hacerlo sin reemplazar la voluntad de la persona.**

Las intervenciones de Julieta Falicoff, Pablo Gonzalo Sanz, Magdalena Giavarino y Pilar Molina recuperaron el profundo cambio que se produjo en las últimas décadas en torno de la capacidad jurídica. El desplazamiento es conceptual pero tiene efectos muy concretos: abandonar un modelo basado en decidir por la persona para avanzar hacia otro que permita que pueda decidir **con los apoyos que necesite.** El panel estuvo expresamente orientado a pensar autonomía, capacidad y redes de apoyo desde una perspectiva de derechos humanos.

Falicoff y Sanz trasladaron este cambio a la práctica pericial. Un diagnóstico médico no determina por sí solo la capacidad jurídica. La pregunta deja de ser simplemente si una persona "es capaz o incapaz" y pasa a centrarse en qué condiciones y qué apoyos necesita para comprender, expresar y sostener una decisión.

El cambio no es menor. Obliga a distinguir entre padecimiento, deterioro cognitivo, dificultades para desenvolverse en determinadas situaciones y necesidad de una restricción jurídica. También exige pensar soluciones proporcionales, específicas y revisables. Los apoyos pueden provenir de familiares, profesionales, instituciones, recursos tecnológicos o sistemas de comunicación accesible. Lo central es que funcionen como facilitadores y no como mecanismos encubiertos de control.

Magdalena Giavarino profundizó esa dimensión al analizar los apoyos judiciales y extrajudiciales y el papel de las salvaguardas necesarias para evitar abusos. La cuestión no consiste únicamente en crear apoyos, sino también en definir quién los establece, cuál es su alcance y qué mecanismos garantizan que la asistencia no termine sustituyendo aquello que pretendía fortalecer: la autonomía.

Pilar Molina llevó la discusión hacia la niñez y la adolescencia. Los sistemas de apoyo no comienzan cuando una persona llega a un expediente judicial. Se construyen mucho antes, en las relaciones familiares, escolares, comunitarias e institucionales. Desde esa perspectiva, la salud mental comunitaria permite desplazar la atención desde el déficit individual hacia los vínculos y los entornos que pueden sostener, o debilitar, la capacidad de afrontar conflictos.

Apoyar, entonces, no significa decidir por alguien. Significa crear las condiciones para que pueda ejercer sus derechos y tomar decisiones con el mayor grado de autonomía posible.

4. Salud mental, sistema penal y encierro: los vacíos del sistema

El cuarto panel colocó sobre la mesa una de las contradicciones más difíciles de resolver: **qué sucede cuando una persona necesita una respuesta sanitaria, pero el único dispositivo disponible termina perteneciendo al sistema penal o penitenciario.**

Andrea Demarco y Vanessa Ferrasuolo reconstruyeron, desde perspectivas complementarias, el llamado caso "Diego". Su recorrido permitió hacer visible un problema que excede cualquier expediente particular: una persona puede ser declarada inimputable, requerir tratamiento y, sin embargo, permanecer durante meses en una dependencia de detención porque no existe un dispositivo adecuado que pueda recibirla.

Allí aparece uno de los principales vacíos señalados durante la Jornada. La legislación puede reconocer derechos, establecer controles y exigir abordajes interdisciplinarios, pero esos derechos se vuelven difíciles de materializar cuando faltan instituciones y circuitos capaces de sostenerlos. La ausencia de alternativas produce situaciones paradójicas: personas que no deberían estar encarceladas permanecen en espacios de encierro mientras esperan una respuesta sanitaria.

Iván Coleff abordó la tensión normativa entre el artículo 34 del Código Penal y la Ley 26.657. Más que considerar ambos regímenes como necesariamente incompatibles, planteó la necesidad de interpretarlos conjuntamente y delimitar con claridad las responsabilidades de los distintos fueros, especialmente en el seguimiento de las medidas de seguridad.

María Martha Scorticati recuperó la transformación histórica que llevó de la Unidad 20 al Programa PRISMA y señaló una carencia persistente: la dificultad para contar con dispositivos específicamente preparados para personas declaradas inimputables que atraviesan períodos de riesgo. Su intervención volvió sobre un interrogante que recorrió todo el panel: **si una cárcel no es un hospital, ¿dónde debe realizarse un tratamiento que necesita simultáneamente cuidados especializados y determinadas condiciones de seguridad?**

Leandro Halperín amplió el problema hacia el propio modelo de ejecución penal. Una institución organizada prioritariamente alrededor de la seguridad difícilmente pueda asumir al mismo tiempo funciones sanitarias, educativas y de reintegración sin equipos, estructuras y formaciones específicas. Separar las funciones de seguridad de las de tratamiento aparece, desde esta perspectiva, como uno de los desafíos para pensar un nuevo diseño institucional.

Rodolfo Ariza Clerici volvió a situar la problemática en una escala más amplia. Salud mental, vulnerabilidad social, consumos problemáticos y

conflictividad penal se entrecruzan y demandan información, estadísticas, redes institucionales y coordinación entre Justicia, Salud, Seguridad y Desarrollo Humano.

El punto común entre posiciones no siempre coincidentes fue, precisamente, el reconocimiento de la **fragmentación**. Cuando cada institución responde solamente hasta el límite de su competencia formal, existe el riesgo de que nadie pueda responder por la trayectoria completa de la persona. El expediente cambia de fuero; la internación termina; el alta se dispone; la persona vuelve al territorio. El problema es qué sucede después.

5. Cuidar también a quienes intervienen

El cierre de la Jornada incorporó una dimensión menos visible pero imprescindible: **las instituciones no solo deben construir respuestas para las personas que atraviesan situaciones de padecimiento mental. También necesitan sostener a quienes trabajan cotidianamente con esas situaciones.**

Alfredo Rocco, Marcela Millán, Martín López Zavaleta, María Lorena Clienti y Claudia Chiessi retomaron varios de los problemas discutidos durante el encuentro y los trasladaron al funcionamiento cotidiano de las instituciones.

Rocco volvió sobre el sistema de apoyos y una distinción decisiva: necesitar apoyo no equivale a ser incapaz. El acompañamiento debe servir para ampliar las posibilidades de ejercicio de derechos, no para reducirlas.

López Zavaleta retomó, a su vez, la necesidad de que fiscales, defensores y jueces puedan formular puntos de pericia precisos y trabajar con criterios compartidos. La calidad de una decisión depende también de la calidad y claridad de la información disponible.

Pero el cierre permitió incorporar otra pregunta. Marcela Millán señaló la frustración que pueden experimentar los propios operadores judiciales cuando conocen la complejidad de una situación, advierten qué respuesta sería necesaria y, sin embargo, no encuentran los recursos institucionales para concretarla. La exposición cotidiana a conflictos, urgencias y situaciones de extrema vulnerabilidad también tiene consecuencias sobre quienes intervienen.

Claudia Chiessi llevó esa reflexión hacia el estigma y la dimensión humana del padecimiento mental. Detrás de diagnósticos, categorías procesales y expedientes existen personas e historias, pero también prejuicios y formas naturalizadas de nombrar aquello que se considera "normal" y "anormal".

María Lorena Clienti retomó esas intervenciones para plantear la necesidad de generar herramientas concretas. Formación, espacios de diálogo interdisciplinario y un lenguaje compartido aparecen como condiciones necesarias para que las decisiones complejas no recaigan exclusivamente sobre operadores que deben resolver en soledad y bajo presión.

En esa línea se inscriben algunas de las acciones surgidas de la Mesa de Trabajo Permanente de Salud Mental: la elaboración de un glosario destinado a unificar conceptos utilizados por profesionales y operadores judiciales, y el desarrollo de instancias de capacitación dirigidas tanto al Poder Judicial como a quienes intervienen ante situaciones de crisis en la vía pública.

Una respuesta que no puede ser fragmentaria

Las discusiones de la Jornada mostraron que no existe una única puerta de entrada al problema de la salud mental en la justicia. Puede aparecer en una pericia, en una detención, en una internación, en una medida de seguridad, en una situación de consumo problemático, en la necesidad de establecer apoyos o en el momento de una externación.

Tampoco existe una institución capaz de responder por sí sola.

Ese parece ser el principal punto de encuentro entre los cinco debates: **la respuesta judicial es necesaria, pero no puede construirse aisladamente.** Requiere criterios periciales claros, dispositivos sanitarios disponibles, sistemas de apoyo que preserven la autonomía, continuidad de los cuidados, articulación entre jurisdicciones y herramientas para quienes deben tomar decisiones.

La cuestión ya no es solamente cómo debe actuar la Justicia frente a una persona con un padecimiento de salud mental. La pregunta más amplia es **qué red institucional debe existir para que el sistema penal no se transforme en la respuesta tardía a problemas que comenzaron mucho antes de que una persona llegara a un expediente.**

La Jornada dejó planteado ese desafío y, al mismo tiempo, una orientación: avanzar desde intervenciones fragmentadas hacia una respuesta en la que justicia, salud y políticas públicas puedan actuar como partes de un mismo entramado de derechos, cuidado y responsabilidad institucional.

ENTREVISTA: LORENA CLIENTI
por Lucas King



CONSTRUIR UNA RESPUESTA INSTITUCIONAL EN SALUD MENTAL

Hoy en día el tema de la salud mental es una cuestión que atraviesa a toda la sociedad, independientemente del sector social en el que se encuentre y de la edad que tenga la persona.

1 Uno de los desafíos que atraviesa el abordaje de la salud mental en la justicia es la fragmentación entre organismos, fueros y sistemas de atención. ¿Qué condiciones deberían fortalecerse para lograr una articulación efectiva entre salud, justicia y seguridad y evitar respuestas aisladas o discontinuas?

Hoy en día el tema de la salud mental es una cuestión que atraviesa a toda la sociedad, independientemente del sector social en el que se encuentre y de la edad que tenga la persona. La semana pasada concurrimos a una presentación que hizo la Asesoría Tutelar de un análisis y evaluación de lo que eran los riesgos por suicidios en adolescentes y niños, con lo cual estamos viendo que hay situaciones graves que deben pensarse desde una manera institucional y una política pública en conjunto.

Es verdad que no todos piensan referente a esta problemática de la misma manera, y desde el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires hemos decidido abordar en una mesa de trabajo conjunto donde nos sentamos todos los que formamos parte de las diferentes áreas que tratan o de alguna manera versan sobre poder aportar a esta problemática y a esta temática su visión y su manera de trabajo, y también se ha sentado con nosotros todo el Ministerio Público en sus diferentes ramas: la Asesoría Tutelar, por supuesto, porque es la que específicamente trata las cuestiones que tienen que ver con la incapacidad y que afectan la salud mental, pero también se sienta el Ministerio Público de la Defensa y el Ministerio Público Fiscal. ¿Por qué? Porque consideramos que hay que darle un abordaje en conjunto, una mirada de todo nuestro Poder Judicial para decir, bueno, cómo frente a la situación establecida podemos plantear que la justicia se acerca, si es que es necesario que se acerque, porque puede ser no una cues-

tión penal. Ustedes saben que nosotros tenemos hoy planteado el fuero contencioso administrativo, tributario y del consumo y el fuero penal. Próximamente tendremos el fuero laboral en funcionamiento, pero en los dos fueros que tenemos, tenemos diferente abordaje de la problemática de la salud mental.

Muchas veces hay algunas personas que pueden tener padecimiento de salud mental, consumos problemáticos, que se ven involucrados en algún conflicto en la vía pública, en una causa penal.

Entonces es importante que nos sentemos todos a ver de qué manera facilitamos el acceso de aquellas personas que necesitan llegar a la justicia, que pueden tener algún padecimiento. Y para esto trabajamos mucho también con la Dirección de Medicina Forense del Consejo de la Magistratura, que conduce en este momento la doctora Nazarena Traba, y que anteriormente llevaba adelante la doctora Teresa Pagano, que como se jubiló continuó Nazarena trabajando con el área y que lleva muy bien adelante porque complementan realmente el trabajo como auxiliares de la justicia que hacen para que los magistrados tengan esa información necesaria para poder abordar la situación. Hay situaciones que se dan en cuanto a la necesidad de abordar la problemática de una persona que se acerca con alguna situación de padecimiento de salud mental a cualquiera de nuestros fueros y que, como la capacidad en realidad se define en el fuero civil y la justicia civil no está transferida a la Ciudad de Buenos Aires, nos pasa de tener estos problemas de comunicación. Estamos en este momento desde nuestra mesa de trabajo conjunto estableciendo la manera de poder tener algún puente para poder comunicarnos de una manera más efectiva, para poder saber cuándo un magistrado tiene que tomar una decisión en nuestro poder judicial, en cualquiera de nuestros fueros, de qué manera está abordada la situación y si esa persona tiene en el fuero civil nacional una causa que esté tramitando sobre su capacidad.

Estamos trabajando en que nuestros magistrados tengan la capacitación necesaria para conocer formal y empáticamente la situación en que se lleva adelante el abordaje de la salud mental.

A su vez, todo esto tiene un correlato en lo que es la salud pública y un correlato en lo que es la seguridad. Porque muchas veces hay algunas personas que pueden tener padecimiento de salud mental, consumos problemáticos, que se ven involucrados en algún conflicto en la vía pública, en una causa penal, en alguna situación que obviamente es detenido por las fuerzas de seguridad. En esta instancia se le hace la consulta al fiscal y el fiscal tiene en esos momentos que tomar definiciones de acuerdo con nuestras normas procedimentales, cómo abordar la situación. Y de la misma manera tienen que decidir nuestros jueces. Entonces, estamos trabajando en que nuestros magistrados tengan la capacitación necesaria para conocer formal y empáticamente también la situación en que se lleva adelante el abordaje de la salud mental. Así que es un gran desafío que venimos trabajando en conjunto.

Hemos armado una estrategia de tener en un recursero todas las herramientas disponibles que tiene el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires en las diferentes áreas y oficinas para poderle facilitar al magistrado o aquellas áreas que necesiten hacer la consulta una vez que tienen alguna problemática de abordaje con alguna persona, de saber a quién llamar, quién pueden consultar, cómo se aborda determinada situación, cómo afrontar esa cuestión que se esté planteando, judicial o prejudicial, de alguna manera con lo que nosotros ya tenemos. En esto, los recursos disponibles que cuando uno empieza a indagar, necesitamos la manera de amalgamarlos. Amalgamar no es que cada uno termine siendo otra cosa, sino que entre todos podamos construir un abordaje que facilite tanto el acceso como la resolución cuando tenemos una problemática en este sentido. Mucho contribuye la Asesoría Tutelar en este esquema porque ellos ya tienen establecido un sistema de apoyos y de trabajo que nos brindan en sí a todo el Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires.

2 Cuando una persona con un padecimiento de salud mental entra en contacto con el sistema judicial, muchas veces la justicia termina interviniendo sobre situaciones que exceden lo estrictamente jurídico. ¿Cómo debería construirse una respuesta que garantice derechos, contemple el cuidado y al mismo tiempo brinde herramientas claras a quienes deben tomar decisiones?

Retomando un poco esto que les contaba, nosotros venimos trabajando en armar un esquema porque muchas veces las personas que se acercan, si estamos en una

causa penal y esa persona que puede haber cometido algún ilícito, un daño, alguna cuestión en la vía pública y es declarada inimputable, sale del sistema penal, con lo cual esa persona regresa nuevamente a su situación previa y eso no genera una contención.

Si nosotros nos desligamos de ese tema, estamos de esa manera afectando sus derechos humanos porque nadie se está haciendo cargo de plantear algún recurso, una política pública que permita que esa persona pueda asistirse, estar controlada, tomar sus medicaciones, de alguna manera, darle una continuidad a su tratamiento para poder sacarla de esa problemática.

Y lo que venimos trabajando muy claramente desde la mesa de salud mental es que de alguna manera eso termina afectando la integridad y los derechos de esa persona. ¿Por qué? Porque si uno reconoce, si nosotros tomamos conocimiento, se toma conocimiento a través de nuestro laboratorio de medicina forense, desde el CIJ (Cuerpo de Investigaciones Judiciales) con su participación también y conocemos que esta persona tiene padecimientos que pueden provenir por cuestiones de afecciones de salud mental, no derivadas de consumos, pero sí otros que son derivados de consumos, entonces hay que hacer algo con esa persona también, no solamente decir es inimputable y en función de eso queda fuera del sistema. Entonces estamos trabajando en buscar las maneras de contención, apoyo, pero yo les decía, la Asesoría Tutelar tiene este trabajo de seguimiento personalizado en algunas causas que algunas son previas a la institucionalización y otras son dentro de la formalización de una causa judicial.

Además, tenemos que trabajar en cómo logramos que el resto de los poderes, que son generadores de políticas públicas, comprendan la necesidad, hablo del Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo, que es el que puede darnos el marco normativo para lo que se está necesitando, en saber que no es afección a los derechos humanos el decir que una persona necesita un acompañamiento y un trabajo continuo para tratar de sacarla de la afección que tiene. Al contrario, si nosotros nos desligamos de ese tema, estamos de esa manera afectando sus derechos humanos porque nadie se está haciendo cargo de plantear algún recurso, una política pública que permita que esa persona pueda asistirse, estar controlada, tomar sus medicaciones, de alguna manera, darle una continuidad a su tratamiento para poder sacarla de esa problemática. Entonces, estamos trabajando en esto, es una situación complicada, difícil, no todos pensamos de la misma manera, así que hay que ir amalgamando esas situaciones, hay que ir intentando encontrar los consensos necesarios para que se comprenda que hoy es una problemática la salud mental que atraviesa a todos, como hablábamos al principio de esta entrevista.

Por lo tanto, no hay que mirarlo como una problemática ni ajena ni del otro lado de la sociedad, donde es algo que nos atraviesa y de esa manera debemos hacernos cargo, desde todos lados. Lo estamos haciendo desde el Poder Judicial, de las herramientas que tenemos y las que estamos proponiendo construir.

3 A partir de los debates que se vienen dando en la mesa de trabajo, ¿cuáles considerás que son hoy las prioridades para consolidar una política pública de salud mental en el ámbito judicial de la ciudad y qué temas debería ocupar la agenda en los próximos años?

En cuanto a lo prioritario, venimos trabajando en la mesa en cinco ejes. Uno que es fundamental, es la capacitación, tanto sea de nuestro personal y funcionarios de los juzgados, como también de los magistrados. Necesitamos que los magistrados comprendan la temática de la que se está hablando. Para esto hemos gestionado también un glosario que tiene 200 términos.

Tenemos que identificar que la persona no puede estar golpeando 50 puertas distintas porque no podemos ponernos de acuerdo en un diálogo y establecer de qué manera formalizamos las comunicaciones entre nosotros para que el poder judicial, independientemente de dónde hoy esté establecido geográficamente y con la situación que nos está pasando de quién tiene la competencia o no.

Ese glosario se trabajó con la doctora Nazarena Traba y con la licenciada Claudia Chiessi y sus respectivos equipos, que es un glosario que trata todo lo que serían las palabras que identifican toda la problemática o la temática de la salud mental. Se habló de las

palabras que ya están en desuso, se estableció qué términos son los que se deben trabajar. Acordamos de qué manera se llaman las cosas para que todos pensemos y tengamos en claro cuando hablamos de cualquier término, de qué estamos hablando. Y esto nos facilita el trabajo tanto para comprender una pericia, como para pedir puntos de pericia, como para saber cuándo leemos un informe que nos llega desde afuera por cualquier hospital que haya intervenido, cualquier institución de salud que haya trabajado o un médico particular que haya tratado a la persona. De esta manera nosotros y nuestros magistrados y nuestros funcionarios y empleados del Poder Judicial empiezan a entender cómo están trabajando, con qué términos y esto permite uniformar todo lo que tiene que ver con esta temática. Eso, por un lado.

Trabajamos también en un eje para hacer un seguimiento de aquellas personas que ingresan por alguna causa y saber cómo finaliza o se conduce esa situación, para saber también si hay que hacer un abordaje posterior o no, cómo funciona eso. Trabajamos también en establecer conjuntamente, como les decía, estos puentes que necesitamos con la justicia nacional. Para poder encontrar los vínculos, para poder sentarnos a dialogar sobre las necesidades que tiene un poder judicial y el otro, porque la gente tiene un problema y tenemos que identificar que la persona no puede estar golpeando 50 puertas distintas porque no podemos ponernos de acuerdo en un diálogo y establecer de qué manera formalizamos las comunicaciones entre nosotros para que el poder judicial, independientemente de dónde hoy esté establecido geográficamente y con la situación que nos está pasando de quién tiene la competencia o no, en función de eso la gente tiene una sola problemática y tiene un lugar donde abordarla. Entonces nosotros tenemos que tener la capacidad de dialogar para poder establecer esos puentes.

Debiéramos trabajar conjuntamente con el Poder Ejecutivo, sobre todo con las áreas de salud y de seguridad, para establecer qué cosas son necesarias para que el Poder Judicial pueda llevar adelante esta tarea de manera correcta.

Y también estamos trabajando en todo lo que tiene que ver con la temática en sí de poder abrir las puertas necesarias en los recursos que necesitamos dentro de nuestro poder judicial. ¿Qué me parece a mí importante abordar? Para lo inmediato es un protocolo de actuación para cuando se reciben personas con afecciones de salud mental, porque también tenemos que entender que no todas las personas que están atendiendo en un juzgado, cuando tienen estas personas con estas afecciones, están capacitadas para ese trato, porque hay que abordarlos de una manera diferente, porque hay que saber manejar la situación. Tenemos muchos jueces especializados, pero que justamente por su especialización entienden que esa manera de ver la situación y de abordarla hay que traspolarla a todos nuestros juzgados y en eso trabajamos fuertemente para que haya una manera de abordaje cuando nos presentamos frente a una situación. Eso es lo inmediato.

En lo futuro, debiéramos trabajar conjuntamente con el Poder Ejecutivo, sobre todo con las áreas de salud y de seguridad, para establecer, más allá de la comunicación y el criterio que cada uno puede aportar sobre su visión y su manera de abordar a la persona, qué cosas son necesarias para que el Poder Judicial pueda llevar adelante esta tarea de manera correcta, así como lo puede hacer la fuerza de seguridad en una detención y así como lo puede hacer un nosocomio donde se puede mandar a revisar o institucionalizar a una persona. Para poder ver de qué manera, en conjunto, afrontamos la política pública de contención, de apoyo, de acceso a derechos de aquellas personas que tienen un padecimiento en salud mental.

ENTREVISTA: CAROLINA STANLEY
por Lucas King



LA PREVENCIÓN SE CONSTRUYE EN RED

Si algo importa mucho en las problemáticas de salud mental es la posibilidad de hablar.

1 La salud mental de niñas, niños y adolescentes aparece hoy como una problemática cada vez más compleja. ¿Qué señales considerás prioritarias atender antes de que una situación llegue a una crisis y qué papel puede cumplir la familia, la escuela, el sistema de salud y la justicia en esa prevención?

Muchísimas gracias primero por esta oportunidad, por la posibilidad de charlar un rato sobre este tema que, como decís, lamentablemente cada vez es más grave, cada vez es más profundo y cada vez surgen más casos que obviamente en mucho consideramos que pueden ser evitables y un poco tiene que ver con esta pregunta que hacés. Nosotros creemos mucho en poder ser red toda la sociedad. Somos todos parte de un sistema de protección y este sistema de protección tiene que ver, obviamente, con todos los ámbitos que transita un niño, una niña, un adolescente, una persona, que tiene que ver con su familia, tiene que ver con su casa, tiene que ver con la escuela, tiene que ver con ámbitos de distracción, que pueden ser deportivos, clubes y con la justicia misma. Y siendo todos red, lo que tratamos de hacer desde el Ministerio Público Tutelar, justamente en todo lo que nos comprende a la prevención, es generar las herramientas para que todos podamos ser parte de esta detección temprana, de esta prevención. Porque si algo importa mucho en las problemáticas de salud mental es la posibilidad de hablar. Y cualquiera de nosotros, en cualquiera de estos ámbitos, podemos ser ese adulto que está frente a una situación de un niño, una niña, un adolescente que necesita hablar. Y por ahí muchas veces antes de hablar va a haber señales que podemos encontrar, que tienen que ver con cambios en su conducta, con aislamientos, con silencios, con algún tipo de conducta muy distinta a la que habitualmente conocemos y vemos. Entonces, esta posibilidad de mirar al otro, de entender al otro, de acompañar, hace que seamos adultos donde se animen a esta primera charla. Tal vez es: no sé qué me está pasando, pero algo me pasa. No sé bien qué me pasa, pero me siento triste. No entiendo qué me está pasando, pero me duele el pecho. Cosas que hacen que nosotros como adultos, si conocemos más sobre estas herramientas, podemos estar alertas y

empezar de alguna manera a trabajar e interactuar, a hacer red de este primer gran paso que tiene que ver con el hablar.

Una de nuestras tareas principales como Ministerio Público Tutelar tiene que ver con el enfoque de derechos en cuanto a todo lo que es apoyos y acompañamiento a personas con alguna discapacidad psicosocial, o intelectual.

Nosotros siempre que trabajamos, y trabajamos la prevención sobre la salud mental, decimos que hablar es el primer paso. Y ese primer paso necesita que como adultos que recibimos esa primera escucha, seamos también red entre nosotros. Y ahí es donde entran a jugar todos estos actores que vos planteabas. Entonces, tal vez esa primera persona que escucha es un docente, es un profe de gimnasia, es también un padre, una madre, un tío, y que es importante que tenga a quién recurrir. Entonces, tenemos que no solo estar preparados y generar las herramientas para esa primera escucha, sino también que esa primera escucha tenga hacia dónde mirar y trasladar esa consulta, ese miedo, eso que está pasando, y poder atenderlo profesionalmente.

2 ¿Cómo se transforma una intervención en salud mental cuando se trabaja desde un enfoque de derechos y apoyos, en lugar de pensar únicamente en la respuesta asistencial o en la internación?

Justamente una de nuestras tareas principales como Ministerio Público Tutelar tiene que ver con eso, con el enfoque de derechos en cuanto a todo lo que es apoyos y acompañamiento a personas con alguna discapacidad psicosocial, o intelectual y poder acompañar en lo que son apoyos para su capacidad jurídica. La respuesta no tiene que ser ni puede ser siempre una internación o algo que tenga que ver con una asistencia solamente concreta para ese caso, sino que al contrario, tenemos que poder justamente, entendiendo este panorama más amplio, trabajar en estos apoyos a su capacidad jurídica y permitir que esa persona que está atravesando esa situación o que tiene, como dije, esa discapacidad psicosocial o intelectual pueda desarrollar todas sus capacidades y que justamente con esos apoyos pueda realizar su vida cotidiana, ejerciendo todos sus derechos y que esa vida pueda ser ejercida en comunidad, en red, en familia y generar todos esos vínculos, apoyos, acompañamientos para que esa persona transite la vida plenamente.

El Ministerio Público Tutelar tiene un área de investigación y lo que tratamos de trabajar permanentemente es que cada uno de los programas que vamos desarrollando se mida, se entienda, se vea si da buenos resultados, si sirve para todos, si hay que pensar algo más específico.

3 ¿Qué información necesita hoy el Estado para diseñar mejores políticas públicas de salud mental para niñas, niños y adolescentes y cómo puede utilizarse la evidencia sin perder de vista las trayectorias y contextos particulares de cada persona?

La información te diría que es clave y más allá de lo que tiene que ver con esto que hablaba al principio. De este uno a uno y de mirar al otro y de empatizar con lo que al otro le pasa y ser escucha, hay algo que tiene que ver con información, conocer, entender, poder investigar acerca de esa información que obtenemos, que es clave, porque lo primero y más importante es hablar para visibilizar el problema. Pero una vez que uno visibiliza un problema, un desafío que tiene, claramente necesita información, necesita saber de qué se trata para también poder empezar a trabajar y a dimensionar la respuesta, posibles soluciones, distintas soluciones para esto que decís, las individualidades y los distintos problemas que pueden surgir. Entonces, sistematizar información y conocerla es muy importante. De hecho, el Ministerio Público Tutelar tiene un área de investigación y lo que tratamos de trabajar permanentemente es que cada uno de los programas que vamos desarrollando se mida, se entienda, se vea si da buenos resultados, no, si sirve para todos, si hay que pensar algo más específico. Y, de hecho, ya ahora muy en breve estamos presentando el informe trianual de internaciones por riesgo suicida, que es algo que, bueno, se viene hablando mucho sobre cómo está creciendo lo que son las tentativas de suicidio y, lamentablemente, los suicidios también. Y esta es toda información que nos permite entender qué es lo que pasa, por qué llegan a esa instancia, cuántas de las personas que son internadas una vez por riesgo suicida tal vez vuelven a recaer en otra internación. También podemos conocer si son más mujeres, más varones, cuáles son las edades, por qué pasa. Todo eso es información que es vital para nosotros, justamente para poder trabajar de la mejor manera en la prevención, en la concientización y en la atención directa en todos los casos que sea necesario.

ENTREVISTA: MARCELA MILLÁN
por Lucas King



SALUD MENTAL, VULNERABILIDAD Y ACCESO A DERECHOS

El tema salud mental es una de las grandes problemáticas que atraviesan hoy en día la situación en la ciudad de Buenos Aires.

1 ¿Qué desafíos plantea hoy para la defensa pública la creciente presencia de problemáticas de salud mental en causas judiciales, especialmente cuando se cruzan con situaciones de vulnerabilidad social o con conflictos penales?

La verdad que es una pregunta que es bastante compleja para responderla rápidamente, porque lo cierto es que el tema salud mental es una de las grandes problemáticas que atraviesan hoy en día la situación en la ciudad de Buenos Aires. Esto no es una cuestión novedosa, venimos de varios años de deterioro de la salud mental de parte de la población de la ciudad. Yo podría poner como hito a partir de la pandemia en adelante. Y obviamente que la profundización del deterioro de la situación económica y social en la ciudad impacta directamente en la salud mental, sobre todo en determinadas comunas de la ciudad donde está relevado que el deterioro de la salud mental ha aumentado significativamente.

Podríamos decir que las comunas más del sur son las que están más atravesadas por situaciones de problemática económica y eso tiene directa relación con la cuestión de la salud mental. Esta vulnerabilidad, que bien la entrecruzás con todas estas cuestiones, a nosotros nos convoca desde el punto de vista de todas las responsabilidades que tenemos en materia contencioso administrativa y penal, como bien decís. Contencioso administrativo, porque el tipo de causas que se tramitan en el fuero contencioso tienen que ver con el acceso a la justicia de los derechos más básicos de la población y derechos económicos, sociales y culturales. Pero vinculado a lo que me estás preguntando, el acceso a la salud es una de las cuestiones que genera más consultas por parte de la población vulnerable de la ciudad.

El acceso a la salud en general y el tema de la salud mental corre por un doble carril. Por un lado, gente que se nos acerca por cuestiones que tienen que ver, necesidades de turnos en materia de salud mental en lo que es

el diagrama de salud pública de la ciudad, y después consultantes que están más complicados, con más padecimiento de salud mental y que tenemos que nosotros encontrar distintas estrategias para poder contenerlos y acompañarlos en los derroteros de las causas contenciosas. Y en materia penal, obviamente que muchas veces aquella población vulnerable, aquella población que está en la calle, con alguna problemática de salud mental, termina siendo captado por el sistema penal y la respuesta que encuentra es el trámite de una causa o por lesiones o por amenazas o por algún tipo de situación, por la cual termina privado de la libertad y ahí es el contacto que tiene con la defensa. Y ahí nosotros también tenemos que atender esa situación, ponerla de relieve y ver cómo seguimos con esa causa, que es una causa nada más y nada menos que penal.

2 ¿Cuáles considerás que son hoy las principales deudas del sistema respecto de la atención de la salud mental de las personas privadas de libertad, como decías, y qué tipo de articulación debería existir entre justicia, salud pública y dispositivos de acompañamiento?

Hoy en día la ciudad tiene una situación bastante compleja con todo lo que tiene que ver con contextos de encierro. ¿Por qué digo esto? Porque las personas privadas de la libertad en materia penal en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tienen hoy dos niveles de lugares donde están alojados. Aquellas personas privadas de la libertad que son derivadas a las unidades carcelarias del sistema federal porque tienen condenas o tienen prisiones preventivas y logran ser derivados a las unidades carcelarias, en un punto están en mejores condiciones que aquellas personas privadas de la libertad que están hoy en día alojadas en comisarías y alcaldías de la ciudad.

> **Personas privadas de la libertad terminan quedando alojadas en comisarías y alcaldías de la ciudad. La atención en materia de salud mental es muy difícil, porque las comisarías realmente están muy colapsadas y el sistema de salud de la ciudad le cuesta bastante poder organizar la gestión de una atención eficiente en materia de salud y de salud mental de este tipo de población.**

La ciudad tiene esta situación que comenzó en el año 2020, cuando comienzan las restricciones en materia de gestión de personas privadas de la libertad a las cárceles del sistema federal y terminan quedando alojadas en comisarías y alcaldías de la ciudad. Eso nosotros presentamos en su momento un habeas corpus, que todavía está en trámite hace seis años, y ahí se produce esta doble vía en donde los privados de libertad en comisarías y alcaldías están en una situación, desde el punto de vista de la salud, te diría en general compleja, pero esta situación de encierro en lugares donde no están preparados para poder darles un alojamiento como corresponde, termina impactando también en la salud en general, pero en la salud mental. En la salud mental porque están en un lugar que no deberían estar y porque la atención en materia de salud mental es muy difícil, porque las comisarías realmente están muy colapsadas y el sistema de salud de la ciudad le cuesta bastante poder organizar la gestión de una atención eficiente en materia de salud y de salud mental de este tipo de población. Fijate vos que hoy tenemos, por ejemplo, una ley de ejecución nueva que se votó en la legislatura y que está prácticamente a las puertas de ponerse en marcha, una ley de ejecución de la pena muy moderna, muy bien armada y que plantea todo un capítulo de salud mental. Esta ley, la 6924, plantea un capítulo de salud mental como poniendo de relieve que el acceso a la salud y a la salud mental es un derecho de la persona privada de la libertad y plantea una interrelación entre lo que es el sistema penitenciario, lo que es el Ministerio de Justicia y el Ministerio de Salud disponiendo que deben articularse protocolos de trabajo conjuntos entre el Ministerio de Salud de la ciudad y el Ministerio de Justicia y lo que va a ser, cuando se pueda poner en marcha, el Servicio Penitenciario de la ciudad entre estas tres áreas para que la persona privada de la libertad pueda tener el acceso rápidamente a un sistema de salud eficiente.

3 ¿Cómo debería abordar el propio Poder Judicial la salud mental de magistrados, funcionarios y empleados que trabajan cotidianamente con situaciones de alta complejidad, conflicto y sufrimiento?

Ese es otro campo de trabajo muy importante y que justamente cuando nosotros hablamos de que se profundizó la situación en materia de cuestiones sociales, económicas y de salud, obviamente que toda esa situación llega a los tribunales de la ciudad. Y al llegar a los tribunales de la ciudad, lo que sucede es que los operadores de justicia, obviamente que se ven, primero, con una demanda mucho más alta de trabajo, con una demanda más compleja para resolver y para abordar, y por



otro lado, y acá yo sí voy a hacer una diferencia con el tema del Ministerio Público de la Defensa. ¿Por qué? Porque primero llegan, en general, llegan al Ministerio Público de la Defensa. Y para nosotros, recibirlos, escuchar sus historias e intentar ver cómo podemos resolverles la situación, nos genera niveles de angustia muy altos, pero muy altos. Te diría en todos los nichos de los que me referís: en los empleados que atienden todos los días, en los funcionarios, que son los que de alguna manera se interrelacionan entre el público, los empleados y los magistrados, y los propios magistrados, que tienen que resolver, por ejemplo, los jueces, situaciones de un altísimo nivel de complejidad desde el punto de vista de cualquiera de las situaciones que tienen tanto penales como contenciosas. Esto termina impactando y creo que es una responsabilidad institucional del Poder Judicial, primero no naturalizar estas situaciones, hacernos cargo de estas situaciones y ver que entre todos qué es lo que podemos hacer: reconocer la situación y dar respuestas profesionales.

Yo creo que esto hay que tomarlo con equipos interdisciplinarios, fomentar la participación en encuentros. Nosotros lo hemos hecho. El Ministerio Público de la Defensa ha trabajado bastante con esta temática, con el burn out de las personas que trabajan acá, y me parece que es una cuestión prioritaria, sobre todo cuando estamos a las puertas de recibir nuevas competencias y en algún momento el Poder Judicial de la ciudad se va a hacer cargo de todo lo que hoy tiene el Poder Judicial de la Nación. Así que imaginate que mejor la prevención y no llegar después a situaciones muy difíciles de resolver y de conflictos de alta complejidad.

ENTREVISTA: NAZARENA TRABA
por Lucas King



LA MEDICINA FORENSE FRENTE A LA SALUD MENTAL

Una persona puede comprender que determinada conducta constituye un delito, pero también debemos evaluar si tenía la capacidad de dirigir sus acciones en función de esa comprensión.

1 ¿Cómo aborda la medicina legal la evaluación de una persona con padecimientos de salud mental cuando debe determinarse su imputabilidad? ¿Qué aspectos considera centrales para establecer si podía comprender la criminalidad de sus actos y dirigir sus acciones al momento del hecho?

Con respecto a ese punto, específicamente estamos hablando del artículo 34 del Código Penal de la Nación, que se refiere a la capacidad de culpabilidad. Es uno de los puntos que los magistrados solicitan evaluar con mayor frecuencia.

La capacidad de culpabilidad tiene dos vertientes: una cognitiva y otra volitiva. Por un lado, está la capacidad de comprender, que se relaciona con la cognición y con la posibilidad de que la persona pueda valorar que determinada conducta está penada y constituye un delito. Tiene que ver con el juicio de realidad, con entender dónde está, en qué contexto se encuentra y cómo percibe las circunstancias que la rodean.

Comprender la criminalidad de un acto significa entender la existencia de una norma y reconocer que determinada conducta constituye un delito.

Por otro lado, está la capacidad de dirigir las propias acciones, que corresponde a la dimensión volitiva. Los legisladores contemplaron que la conducta de una persona no solamente tiene que ver con comprender, sino también con poder dirigir sus acciones, es decir, con la posibilidad de motivarse en la norma y actuar en consecuencia.

Una persona puede comprender que determinada conducta constituye un delito, pero también debemos evaluar si tenía la capacidad de dirigir sus acciones en función de esa comprensión. Ese es el segundo componente del artículo 34.

Al momento de realizar esta evaluación, nosotros tenemos que situarnos retrospectivamente en el momento del hecho. No hacemos la evaluación en el instante en que ocurre, sino que puede realizarse algunas horas

después, algunos días después o, como sucede en la mayoría de los casos, varios meses después.

Por eso tenemos que reconstruir las circunstancias del hecho, recabando información sobre la persona, su personalidad, su estado de salud, particularmente su salud mental, y los factores que pudieron haber intervenido, como una eventual intoxicación por sustancias.

Es una especie de reconstrucción retrospectiva en la que debemos valorar múltiples aspectos.

Siempre accedemos al sumario policial y a las declaraciones testimoniales, que nos permiten reunir distintos fragmentos de la realidad de lo ocurrido. En ocasiones también contamos con grabaciones, lo que resulta muy importante porque podemos observar directamente el comportamiento de la persona, aunque no siempre dispongamos de audio.

Nosotros no asociamos automáticamente un diagnóstico de salud mental con la inimputabilidad. El artículo 34 no se refiere a un diagnóstico, sino a la capacidad de culpabilidad.

Toda esa información se complementa con la entrevista y, cuando es posible, con la historia clínica anterior o posterior al hecho. Eso también nos permite reconstruir cuál era su estado mental y determinar si existía alguna patología.

Pero hay algo fundamental: nosotros no asociamos automáticamente un diagnóstico de salud mental con la inimputabilidad. El artículo 34 no se refiere a un diagnóstico, sino a la capacidad de culpabilidad.

Los peritos no determinamos que una persona es inimputable. Lo que hacemos es informar si pudo comprender la criminalidad del acto y dirigir sus acciones. Después es el juez quien realiza la valoración jurídica correspondiente.

Nuestro dictamen no es vinculante. Es un informe técnico dirigido al magistrado o, cuando corresponde, al fiscal que lo solicita.

En ese informe evaluamos si la persona presentó alguna de las causales contempladas en el artículo 34, como alteraciones morbosas, estados de inconsciencia o insuficiencia de facultades que hayan comprometido la capacidad de comprender la criminalidad del acto o dirigir sus acciones.

Por eso, un diagnóstico no es sinónimo de ausencia de capacidad de culpabilidad. Hay que considerar las circunstancias que rodearon el hecho, las características de la persona y todos los elementos que puedan aportar los testimonios y las demás pruebas disponibles.

Es como construir un rompecabezas con múltiples variables para poder aproximarnos a cómo era la situación de esa persona en el momento del hecho.

2 El informe pericial tiene la función de asesorar al magistrado sin reemplazar su decisión jurídica. ¿Qué información debería aportar una pericia psicológica o psiquiátrica para que resulte realmente útil, clara y pertinente al momento de resolver una causa?

Las pericias deben ser realizadas por profesionales especializados en el ámbito correspondiente, ya sea en psiquiatría o en psicología forense. Lo primero es considerar puntualmente qué es lo que se solicita evaluar.

Como mencionábamos anteriormente, el artículo 34 del Código Penal es uno de los puntos de pericia más requeridos. Pero también se nos solicita evaluar, en los términos del artículo 35 del Código Procesal Penal de la Ciudad, la capacidad que tiene una persona para afrontar una instancia penal, es decir, su capacidad de estar en juicio.

Esto implica determinar si puede defenderse, participar de una audiencia, elaborar junto con su defensor una estrategia de defensa y comprender las consecuencias penales que puede enfrentar.

En este caso, a diferencia de la evaluación relacionada con el artículo 34, no nos situamos retrospectivamente en el momento del hecho, sino que evaluamos a la persona en el presente.

Otro de los puntos que habitualmente se nos solicita es determinar, en los términos de la Ley de Salud Mental, si una persona presenta indicadores de riesgo cierto e inminente y si corresponde una internación o una evaluación por parte de un equipo interdisciplinario.

Analizamos si cuenta con las funciones psíquicas necesarias para afrontar un proceso penal, como la atención, la memoria, el razonamiento y la capacidad de abstracción, entre otras.

Otro de los puntos que habitualmente se nos solicita es determinar, en los términos de la Ley de Salud Mental, si una persona presenta indicadores de riesgo cierto e inminente y si corresponde una internación o una evaluación por parte de un equipo interdisciplinario. En muchos casos, estos tres puntos son solicitados conjuntamente.

A partir de la evaluación elaboramos un dictamen que, como decía anteriormente, no es vinculante, sino que constituye un asesoramiento técnico para el magistrado.

En cuanto a las características que debe tener una pericia psicológica o psiquiátrica, considero que hay varios aspectos fundamentales.

En primer lugar, debe ser única, es decir, constituir un documento singular y definitivo sobre el hecho investigado.

También debe ser ilustrativa, en el sentido de que su contenido tiene que resultar comprensible y accesible para profesionales de otras disciplinas. No podemos elaborar un informe con un lenguaje técnico que el magistrado no pueda interpretar, porque entonces sería necesario realizar una pericia de la pericia.

El lenguaje debe ser accesible para el magistrado y para las demás personas que intervienen en la causa.

Además, la pericia tiene que ser autosuficiente. Debe poder sostenerse y explicarse por sí misma. Por eso cuenta con una estructura determinada y una serie de pasos metodológicos.

También debe ser completa. No podemos omitir aspectos relevantes de la realidad de la persona evaluada, porque eso implicaría construir una interpretación parcial de esa realidad.

Finalmente, debe ser sistemática, basada en metodologías rigurosas y estructuradas, propias de las disciplinas médicas y psicológicas.

Estas son las características centrales que debe reunir una pericia psicológica o psiquiátrica.

En nuestra Dirección de Medicina Forense, la mayoría de las evaluaciones se realizan de manera presencial, ya sea en nuestra sede o, en algunos casos, en los juzgados, por ejemplo, cuando se solicita evaluar la capacidad de estar en juicio antes de una audiencia.

Consideramos que la presencialidad es muy importante porque una entrevista involucra cuestiones que exceden el contenido verbal. La gestualidad, la actitud de la persona y su predisposición durante la evaluación aportan información significativa.

También permite identificar con mayor precisión determinados indicadores, incluidos los de simulación.

Después de la pandemia comenzaron a realizarse algunas pericias de manera virtual, pero entendemos que no ofrecen las mismas condiciones que una evaluación presencial. Además, existen técnicas de evaluación psicológica que no pueden implementarse adecuadamente mediante una videollamada.

Por eso, siempre que es posible, procuramos que las evaluaciones se realicen presencialmente.

3 Desde la perspectiva de la medicina forense, ¿cuáles son hoy las cuestiones más importantes que la Justicia debería comprender sobre salud mental para evitar interpretaciones simplificadas, decisiones basadas únicamente en diagnósticos o intervenciones que no respondan a la situación concreta de la persona evaluada?

Creo que hay una cuestión fundamental: la capacidad se presume. Por definición, todas las personas tenemos capacidad y, en todo caso, debe demostrarse lo contrario.

Esto comprende distintas dimensiones: la capacidad de derecho, la capacidad de ejercicio de derechos, la capacidad de participar en un proceso penal y la capacidad de culpabilidad.

La ausencia de capacidad de culpabilidad debería constituir una excepción. La mayoría de las personas comprendemos qué conductas constituyen un delito y que, aunque podamos experimentar determinados impulsos, debemos poder regular nuestras acciones para vivir en sociedad.

Existen, por supuesto, situaciones excepcionales en las que una persona no puede comprender la criminalidad de un acto o dirigir sus acciones. También hay personas que pueden encontrarse imposibilitadas de afrontar un juicio.



Otra cuestión fundamental es comprender que un diagnóstico de salud mental no implica necesariamente la ausencia de capacidad de culpabilidad. Lo mismo ocurre con los diagnósticos vinculados al consumo problemático de sustancias.

Pero lo importante es entender que la capacidad es el punto de partida y que las situaciones que la comprometen deben ser evaluadas específicamente.

Otra cuestión fundamental es comprender que un diagnóstico de salud mental no implica necesariamente la ausencia de capacidad de culpabilidad.

Lo mismo ocurre con los diagnósticos vinculados al consumo problemático de sustancias.

Que una persona tenga un consumo problemático no significa que no pueda comprender o dirigir sus acciones. Tampoco significa que, al momento de cometer un hecho, haya actuado bajo los efectos de una sustancia con una alteración de tal magnitud que anulara su capacidad de autodeterminación. Eso debe demostrarse.

Puede ocurrir que una persona haya estado bajo los efectos de una sustancia, pero es necesario establecer si esos efectos tuvieron







una intensidad suficiente como para comprometer su capacidad de comprender o dirigir sus acciones. No alcanza con mencionar la existencia de un consumo. Otra cuestión importante es diferenciar la vulnerabilidad de la patología mental.

Una patología mental puede colocar a una persona en una situación de vulnerabilidad, pero también existen otras vulnerabilidades, como las sociales y las económicas, que deben ser reconocidas sin confundirlas con los criterios médico-legales utilizados para evaluar la capacidad de culpabilidad.

Hay situaciones que corresponden a otros ámbitos de intervención y que requieren respuestas específicas.

Nosotros, en nuestros informes, muchas veces destacamos determinadas condiciones de vulnerabilidad. Por ejemplo, si una persona está en situación de calle, no tiene trabajo o carece de una red de contención.

Son circunstancias que consideramos importantes y que deben ser atendidas, pero que no necesariamente tienen relación con su capacidad de culpabilidad, con su capacidad de estar en juicio o con la existencia de una situación de riesgo cierto e inminente en los términos de la Ley de Salud Mental.

Por eso es importante diferenciar estas cuestiones y comprender qué corresponde evaluar desde cada disciplina.

Los profesionales del Derecho no tienen por qué ser especialistas en salud mental, del mismo modo que nosotros, desde la medicina o la psicología, no somos especialistas en Derecho.

Precisamente por eso es necesario articular entre disciplinas para comprender mejor estas situaciones y aportar información que permita tomar decisiones judiciales adecuadas.

ENTREVISTA: CLAUDIA CHIESSI
por Lucas King



UN LENGUAJE COMÚN PARA COMPRENDER Y CUIDAR

Aparece una brecha lingüística y conceptual entre las disciplinas. Una cosa es el lenguaje jurídico y otra, muchas veces, el lenguaje que utilizan los peritos, psicólogos y médicos. Esa desconexión entre magistrados, abogados y profesionales de la salud puede provocar fallas de interpretación y hacer que algunas causas penales o civiles tomen un curso que no es el esperable.

1 ¿Qué problemas concretos detectaron en el uso del lenguaje sobre salud mental dentro del ámbito judicial que hicieron necesario elaborar un glosario común? ¿Qué esperan que cambie en la práctica cotidiana a partir de esta herramienta?

Por un lado, el sistema judicial sigue empleando denominaciones desactualizadas que, en algunos casos, vulneran los derechos de las personas. Por otro lado, aparece una brecha lingüística y conceptual entre las disciplinas. Una cosa es el lenguaje jurídico y otra, muchas veces, el lenguaje que utilizan los peritos, psicólogos y médicos. Esa desconexión entre magistrados, abogados y profesionales de la salud puede provocar fallas de interpretación y hacer que algunas causas penales o civiles tomen un curso que no es el esperable.

Lo observé también cuando empecé a formar un equipo para trabajar la temática de salud mental. Entre los mismos compañeros aparecía el uso de ciertas palabras, y yo les preguntaba: «¿Qué es para vos una depresión? ¿Qué es para vos una psicosis?». Obviamente, no tenían por qué saberlo. En algunos casos tenían experiencias personales o familiares, pero no conocían todo lo que esos términos implican.

Decir «un psicótico», por ejemplo, puede ser estigmatizante. Estamos hablando de una persona que atraviesa un padecimiento mental, que puede ser una crisis aguda o una condición crónica. No se trata de definirla por un diagnóstico. También puede suceder que un mismo padecimiento mental reciba interpretaciones distintas en diferentes fueros, por falta de criterios comunes en los informes.

Si una persona tiene una depresión con diagnóstico clínico y criterio médico, en una situación de familia puede ocurrir que provisoriamente no pueda hacerse cargo de un niño. En ese caso hay que analizar los apoyos y las medidas que necesita. Pero, si llamamos «depresión» a cualquier situación sin criterio médico, podemos tomar decisiones contrarias a sus necesidades.

La idea es construir claridad en lo que decimos y revisar aquellas expresiones que generan estigmatización. Es una tarea compartida: quienes venimos de la salud tenemos que entender también los términos jurídicos. A mí, al empezar a trabajar en la Justicia, los abogados y magistrados me ayudaron a familiarizarme con ese lenguaje.

2 Palabras como «normal», «depresión», «riesgo», «capacidad» o «peligrosidad» pueden tener sentidos muy distintos en el lenguaje cotidiano, clínico y jurídico. ¿Qué consecuencias puede tener esa falta de precisión cuando esos términos intervienen en una decisión judicial?

Por ejemplo, «depresión» es una palabra que usamos y escuchamos mucho. En la Argentina los términos psicológicos están muy popularizados. Pero utilizarlos sin precisión puede llevar tanto a banalizar un padecimiento como a patologizar situaciones de manera excesiva.

Si una persona tiene una depresión con diagnóstico clínico y criterio médico, en una situación de familia puede ocurrir que provisoriamente no pueda hacerse cargo de un niño. En ese caso hay que analizar los apoyos y las medidas que necesita. Pero, si llamamos «depresión» a cualquier situación sin criterio médico, podemos tomar decisiones contrarias a sus necesidades. Hoy hablamos de apoyos: ¿qué necesita esa persona para atravesar su proceso judicial acompañada y con los cuidados necesarios? Las palabras marcan una forma de posicionarnos frente a lo que el otro necesita.

Hay casos en los que una persona con un padecimiento psíquico comete un delito grave y surge la pregunta de qué atención y seguimiento recibió anteriormente.

Algo similar sucede con «peligrosidad» y «riesgo». No son lo mismo. En concepciones penales más antiguas se hablaba de peligrosidad y eso podía conducir al aislamiento o a una internación, con la consecuente pérdida de libertad. En cambio, una situación de riesgo puede ser transitoria. Cuando existe riesgo para sí o para terceros, la persona necesita asistencia y los apoyos adecuados.

También hay casos en los que una persona con un padecimiento psíquico comete un delito grave y surge la pregunta de qué atención y seguimiento recibió anteriormente. Si se la aísla y luego recupera la libertad, o si queda sometida a una medida de seguridad, también hay que preguntarse qué pasó con ella durante todo ese tiempo y si recibió la atención que necesitaba.

Podemos tener un glosario y muchas herramientas que nos permitan incorporar conocimientos, algo que hoy es muy necesario. Pero si no existe una formación personal y profesional sobre lo que implica la desestigmatización y sobre cuáles son las prácticas judiciales más humanas y precisas, esas herramientas por sí solas no alcanzan.

3 ¿El lenguaje también puede reproducir estigmas o, por el contrario, contribuir a una mirada más respetuosa de las personas con padecimientos de salud mental? ¿Qué lugar debería ocupar la formación de los operadores judiciales para producir ese cambio cultural?

Primero, creo que la formación es fundamental. Nosotros podemos tener un glosario y muchas herramientas que nos permitan incorporar conocimientos, algo que hoy es muy necesario. Pero si no existe una formación personal y profesional sobre lo que implica la desestigmatización y sobre cuáles son las prácticas judiciales más humanas y precisas, esas herramientas por sí solas no alcanzan.

Podemos contar con materiales de consulta que nos ayuden a agilizar los procesos, pero erradicar los estigmas implica algo más profundo. Es necesario formarnos en el uso de un



lenguaje claro, articular con las iniciativas de lenguaje claro que ya existen en la Justicia y comprender qué significa reconocer a una persona como sujeto pleno de derechos.

Hoy trabajamos desde un paradigma que reconoce la capacidad jurídica y los apoyos en la toma de decisiones. Tenemos que incorporar estos conceptos, comprenderlos y entender que las palabras que utilizamos implican también una determinada manera de actuar.

Porque no es lo mismo decir que una persona es peligrosa para sí misma o para terceros que decir que se encuentra en una situación de riesgo para sí misma o para terceros. Esa diferencia no significa que no haya que internar a una persona cuando corresponde o que no debamos adoptar las medidas necesarias. Significa que tenemos que conocer y comprender las situaciones para poder intervenir adecuadamente.

Por eso es tan importante la formación. Necesitamos generar espacios formativos horizontales entre colegas y entre las distintas disciplinas que intervienen en el ámbito judicial. Desde la Dirección de Medicina Forense, por ejemplo, estamos trabajando en la posibilidad de organizar capacitaciones.

Es importante comprender que no es lo mismo una crisis aguda que una condición crónica. ¿Cómo podemos reconocer esas diferencias si no tenemos formación?

También necesitamos identificar los sesgos y las microviolencias que muchas veces aparecen en el propio lenguaje técnico. Porque esas expresiones pueden conducir a situaciones de discriminación y a determinadas formas de intervención que terminan vulnerando los derechos de las personas.

Entonces, tenemos que formarnos, conocer y revisar nuestras propias prácticas. No alcanza solamente con disponer de herramientas como un glosario, por más importante que sea, o con incorporar criterios de lenguaje claro.

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.

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

SEGUINOS

Este número es apenas una parte de todo lo que compartimos desde el Centro de Planificación Estratégica. Seguinos para ver más contenidos.

jusbairesabierto.gob.ar

YouTube @CentroDePlanificacion

Spotify @CentroDePlanificacion

Linkedin @cpe.cmcaba

X @cpecaba

Instagram @cpe.cmcaba

Tiktok @cpe.cmcaba


CENTRO DE
PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA


moebius