

CUADERNO DE CIUDADANÍA

Laboratorios, Innovación y Justicia

Experiencias regionales,
nacionales y locales



Dirección General Asuntos Políticos y Electorales
Ministerio de Justicia



CUADERNO DE CIUDADANÍA

Laboratorios, Innovación y Justicia

Dirección General Asuntos Políticos y Electorales
Ministerio de Justicia





Buenos Aires Ciudad

Jefe de Gobierno

Jorge Macri

Vicejefa de Gobierno

Clara Muzzio

Jefe de Gabinete de Ministros

Gabriel Sánchez Zinny

Ministro de Justicia

Gabino Tapia

Subsecretaria de Relaciones Gubernamentales

Natalia Gambaro

Director General de Asuntos Políticos y Electorales

Javier Tejerizo

Cuaderno de Ciudadanía
Laboratorios, Innovación y Justicia

Septiembre 2025

Ministerio de Justicia
Subsecretaría de Relaciones Gubernamentales
Dirección General Asuntos Políticos y Electorales

Uspallata 3160, 1º piso, Ciudad Autónoma de Buenos Aires
C1437JCL · +54 11 5091-7510 · dgapye@buenosaires.gob.ar

Coordinación
Danilo Degiustti

Edición
Javier Borrás
Andrés González Grobas

Diseño y comunicación
Leandro Simcic

Equipo de trabajo
María Luján Bellini
Patricia De Vita

Las opiniones emitidas por los autores son de su exclusiva responsabilidad y pueden no coincidir con las de quienes integran la Dirección General Asuntos Políticos y Electorales.

Índice

EDITORIAL

- [pp. 7-8] **Gabino Tapia**

1. IBEROAMÉRICA

- [pp. 11-16] **María Pía Junquera Temprano**
 - Laboratorio THIVIC: conectamos ideas.
- [pp. 17-21] **Patricio Ovalle Wood**
 - La innovación pública como impulso estratégico: hoja de ruta para la creación de *hubs* y *labs* de Gobiernos en América Latina.
- [pp. 22-28] **Entrevista a Matías Fischböck**
 - La innovación legal en Latinoamérica y el mundo de la Justicia (disponible en podcast).
- [pp. 29-33] **Javier Arteaga**
 - Territorio en Beta: el auge de los laboratorios de innovación pública en América Latina.
- [pp. 34-38] **Javier Borrás**
 - La evolución de los laboratorios de innovación institucional: un recorrido por sus generaciones.

2. NACIÓN

- [pp. 41-45] **Nicolás Ernesto Negri**
 - Innovar con Justicia.
- [pp. 46-50] **Exequiel Rodríguez - María Paz Gutiérrez**
 - Laboratorios de innovación pública en Argentina: entre la promesa transformadora y los desafíos de institucionalización.

Índice

3. CABA

- **[pp. 53-58] Silvia Bianco**
 - Humanizar la Justicia en tiempos de transformación digital.
- **[pp. 59-63] María de las Nieves Macchiavelli**
 - La Inteligencia Artificial y su impacto en la administración de Justicia.
- **[pp. 64-69] Fermín Igarzabal y Florencia Escudero**
 - Fallo “Levinas”: innovación y gestión judicial.
- **[pp. 70-74] Janine Weidemann**
 - Innovar en Justicia para transformar el acceso a derechos: un compromiso desde el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- **[pp. 75-80] Javier Tejerizo y Danilo Degiusti**
 - El LABIIN de la Ciudad: hacia una democracia más participativa.

4. PROVINCIAS

- **[pp. 83-86] Mario Adaro**
 - Nuevas tecnologías en la Justicia: innovando la agenda pública.
- **[pp. 87-92] Cristian Chavarini Martin y María Lourdes Gabrielli**
 - La IA en la Ciudad de Mendoza.
- **[pp. 93-98] Maria Candela Grec**
 - ¿Y si el laboratorio es la Ciudad?: innovación abierta en la Ciudad de Mendoza.

EDITORIAL



Protagonizamos un momento decisivo en la vida institucional de nuestra Ciudad: tenemos la oportunidad de avanzar hacia un sistema judicial más innovador, cercano y eficaz. Desde el Ministerio de Justicia, creemos que la gestión pública debe renovarse de manera constante, incorporando nuevas herramientas y espacios de diálogo que nos permitan estar cada vez más cerca de nuestros vecinos. Esta convicción nos impulsa a trabajar en articulación con instituciones públicas, organizaciones sociales y universidades, a fin de construir una Ciudad más abierta, participativa e innovadora.

En ese trayecto, al asumir la gestión consolidamos dos hitos que expresan claramente nuestra visión de futuro: creamos la **Dirección General de Acceso a Justicia** y la **Dirección General de Asistencia a la Víctima**. Ambas áreas, representan una apuesta concreta para garantizar derechos, fortalecer la cercanía del Estado con los ciudadanos y brindar respuestas más ágiles y efectivas a sus necesidades.

Desde el primer momento, también trabajamos para consolidar nuestra autonomía. Así, logramos el traspaso de las treinta líneas de colectivos que recorren exclusivamente la Ciudad, pusimos en funcionamiento el Fuero del Trabajo local y formamos parte de una comisión, junto a Nación, para avanzar en el traspaso de las competencias judiciales pendientes.

Con el mismo espíritu, presentamos esta revista digital “Laboratorios, Innovación y Justicia”, un espacio que nace del trabajo común entre el Gobierno de la Ciudad, el tercer sector, la academia y referentes provinciales. La publicación busca visibilizar experiencias, proyectos y perspectivas innovadoras que contribuyan a transformar el sistema de Justicia, impulsando una agenda colaborativa donde las personas sean el centro de las políticas públicas.

Este número se enmarca en la Semana de la Innovación Legal y Judicial en Argentina, que tendrá lugar a fines de octubre y convocará a referentes judiciales, académicos y tecnológicos para reflexionar sobre el futuro de la Justicia en nuestro país. Contaremos con la participación de Mario Adaro, ministro de la Suprema Corte de Mendoza, y referentes del Laboratorio de Innovación e Inteligencia Artificial de la Universidad de Buenos Aires, quienes aportarán su experiencia en transformación digital y acceso a la Justicia.

Desde el Ministerio que encabezo reafirmamos nuestro compromiso de promover espacios de encuentro y reflexión que fortalezcan el vínculo entre el Estado, la academia, el sector privado y las organizaciones sociales. Estoy convencido de que sólo por intermedio de la innovación y la colaboración podremos construir una Justicia más cercana, moderna y eficaz, al servicio de todos los vecinos de nuestra Ciudad.

Gabino Tapia

Ministro de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

1

Laboratorios e Innovación Institucional

Experiencias regionales, nacionales y locales

IBEROAMÉRICA



1.1 LABORATORIO THIVIC

Conectamos ideas

MARÍA PÍA JUNQUERA TEMPRANO



Directora General de Participación Ciudadana en el Ayuntamiento de Madrid.

Licenciada en Derecho (Universidad Complutense de Madrid).

Miembro del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado en España.

THIVIC¹ es el nuevo laboratorio de innovación social del Ayuntamiento de Madrid: un punto de encuentro entre expertos, ciudadanía y profesionales para la búsqueda de soluciones a problemas públicos y el desarrollo de nuevas ideas.

Su nombre está formado por la combinación de las palabras inglesas *'think'* (pensar) y *'civic'* (cívico, ciudadano), pues su principal objetivo es pensar para y con la ciudadanía.

Se trata de un espacio dirigido a escuchar, debatir, proponer y actuar, conectando personas e iniciativas con visión transformadora. También busca facilitar procesos de innovación abierta y participativa, así como acompañar proyectos piloto con impacto social y promover redes de colaboración entre pares.

¹ Para más información sobre el laboratorio, consultar: <https://decide.madrid.es/thivic>

I. ¿Cómo surge THIVIC?

La idea de este espacio de innovación surgió de los trabajos de la Comisión Técnica de Innovación del Consejo Social de la Ciudad de Madrid, el máximo órgano colegiado de carácter consultivo y de participación del distrito. Se acordó su puesta en marcha en la sesión celebrada el 22 de junio de 2022.

El objetivo era diseñar una metodología atractiva, dinámica y sólida para defender la participación como herramienta de trabajo, generando un espacio donde personas de diferentes ámbitos se reúnen a fin de buscar soluciones innovadoras a problemas complejos de la ciudad.

Madrid cuenta con numerosos espacios formales de reflexión, aunque se quería incorporar nuevas dinámicas de trabajo que enriquezcan el debate, facilitando la interacción a través de fórmulas más ágiles y flexibles.

Precisamente, la Declaración sobre Innovación en el Sector Público² impulsada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos —a la que España adhiere en 2021— nos invitaba a seguir avanzando y esforzarnos por “[conectar diferentes actores (públicos, privados, sin ánimo de lucro e individuos) de forma que permita a las organizaciones del sector público generar alianzas, colaborar y co-crear nuevas aproximaciones y soluciones a los problemas]”.

II. ¿Qué ha hecho THIVIC hasta ahora?

En una primera etapa, el Ayuntamiento tenía clara la importancia de no dar pasos en falso y testear esta nueva iniciativa. Se quería comenzar por una primera experiencia a pequeña escala, con el propósito de comprobar que el laboratorio realmente podía ser útil.

También era importante no generar falsas expectativas ya que Madrid es una ciudad compleja y THIVIC en ningún caso podía erigirse como la solución a todos los problemas. Por el contrario, desde el principio se tuvo claro que el objetivo de este espacio era enriquecer el debate, aproximarse a las necesidades sociales desde nuevas perspectivas, aportando puntos de vista y miradas complementarias.

² Documento disponible en:

<https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/77ffd8fc-d334-4109-969c-5bb59a8756cd.pdf>

En sus primeros dos años (2022 y 2023), THIVIC desarrolló **dos experiencias piloto**. En la **primera de ellas**, se trabajó para **identificar, priorizar y definir problemas públicos** que puedan ser afrontados dentro de las competencias del Ayuntamiento de Madrid. Desde un punto de vista metodológico, los trabajos se estructuraron en las siguientes **fases**:

1. **Identificación de situaciones problemáticas.** Recoger situaciones que afectan a la ciudad de Madrid a través de diversas fuentes. Integrar las situaciones recogidas, eliminar duplicidades y determinar cuál sería la formulación definitiva de las mismas.
2. **Priorización de situaciones problemáticas.** Ponderar las situaciones identificadas en función de indicadores que determinarán el impacto de cada situación y la capacidad del Ayuntamiento de realizar acciones para abordarla.
3. **Definición del problema.** Comprender la situación formulando el problema central, explorando su contexto, la situación del Ayuntamiento con respecto al mismo y determinando cuáles son sus principales causas y consecuencias.
4. **Revisión de la metodología.** Con todos los participantes en la experiencia, poner en común el trabajo realizado por cada uno de los grupos de trabajo. Recoger el feedback de los participantes con respecto al proceso y a la metodología, para optimizarla.

El resultado de este proceso fue la **aproximación definitiva a tres materias**, como son la calidad del aire en Madrid, la desigualdad social por distritos y la soledad no deseada en la población joven.

Durante la **segunda experiencia piloto**, en tanto, se profundizó en uno de los problemas previamente identificados: **la soledad no deseada en jóvenes**. Este fenómeno afecta ya a uno de cada cinco jóvenes madrileños, según datos de Madrid Salud, el organismo del Ayuntamiento con competencias en materia de salud pública.

Se trabajó durante tres meses, a lo largo de ocho sesiones, siguiendo el proceso basado en la metodología *Design Thinking* (investigar, definir, idear, prototipar y evaluar) para:

- Identificar las **situaciones más frecuentes** de soledad no deseada;
- Definir **arquetipos y perfiles** de jóvenes que pueden ser más sensibles a este tipo de situación;
- Poner en común **retos**;

- Proponer **prototipos de solución**.

El trabajo dio como resultado la propuesta de creación de una plataforma, con dinámicas e interacciones que faciliten la comunicación en red, así como promuevan encuentros y actividades presenciales. La finalidad buscada era crear una comunidad donde los jóvenes podrían tener un lugar en el cual sentirse parte, que fomenta las conexiones entre recursos y personas, creando crear espacios compartidos.



Presentación de resultados del proyecto de soledad no deseada.

Fuente: María Pía Junquera Temprano.

Sin duda, uno de los aspectos más relevantes de esta segunda experiencia piloto es que los responsables del Ayuntamiento, en el marco de las políticas de prevención de la salud, recogieron el guante y actualmente desarrollan un proyecto de prevención de la soledad no deseada en la población juvenil, que ha sido incorporado al IV Plan de Gobierno Abierto³.

³ Para acceder al IV Plan de Gobierno Abierto del Ayuntamiento de Madrid, visitar: <https://transparencia.madrid.es/portales/transparencia/es/Portada/IV-Plan-de-Gobierno-Abierto-del-Ayuntamiento-de-Madrid-2024-2027/?vgnextfmt=default&vgnextoid=db2c0aaefa73e810VgnVCM100001d4a900aRCRD&vgnextchannel=b8e8508929a56510VgnVCM1000008a4a900aRCRD>

En **septiembre de 2024** hemos iniciado una **nueva etapa de THIVIC**, con el propósito de escalar el laboratorio y desarrollar tres líneas de actuación:

- Generar espacios regulares de encuentro entre expertos, ciudadanía y profesionales para la búsqueda de soluciones ágiles a problemas públicos;
- Fomentar el ecosistema de innovación social y el aprendizaje entre pares;
- Impulsar la creatividad y el intraemprendimiento a través de la capacitación de los empleados públicos.



Primera sesión del taller para identificación de problemáticas sociales (7 de febrero de 2025).

Fuente: María Pía Junquera Temprano.

El primer taller de esta nueva etapa permitió identificar cuatro temáticas que serán el foco principal del trabajo de THIVIC a lo largo de los próximos meses: **a) desempleo juvenil y vulnerabilidad social, b) envejecimiento de la población; c) gestión de residuos y conciencia ambiental; d) vivienda y urbanismo**. Estas cuatro materias se ven atravesadas por una categoría transversal: la accesibilidad.

Dichas temáticas resultaron priorizadas basándose en la percepción sobre su impacto en la vida de los ciudadanos de Madrid, la capacidad del Ayuntamiento a la hora de ofrecer soluciones y la urgencia de la problemática para su abordaje.

En el pasado mes de junio arrancó el segundo taller, con un nuevo ciclo de sesiones dedicado a abordar uno de los retos identificado previamente como prioritario: se trata de la situación de los **colectivos juveniles en barrios desfavorecidos**, donde la falta

de oportunidades y recursos limita sus posibilidades de desarrollo. **Nuestro propósito, justamente, es conectar ideas y hacer sencillo lo complejo.**

1.2 LA INNOVACIÓN PÚBLICA COMO IMPULSO ESTRATÉGICO

Hoja de ruta para la creación de *hubs* y *labs* de Gobiernos en América Latina

PATRICIO OVALLE WOOD



Senior Innovation Advisor del Banco Interamericano de Desarrollo, donde fue coordinador general del Hub de Ciudades.

Ingeniero Comercial (Universidad del Pacífico) y Master of Business Administration (Universidad del Desarrollo).

Creador del Hub Providencia y del Providencia GovTech Lab (Chile).

El mundo entero se encuentra en una encrucijada. Vivimos tiempos de policrisis, escenarios de gran complejidad e incertidumbre para la acción pública en América Latina. Los diversos Gobiernos enfrentan simultáneamente desafíos en materia de seguridad, inflación, desempleo, narcotráfico, migraciones masivas y más. A tan serios desafíos coyunturales se suma un triple reto que enfrenta la región: **crecientes**

demandas sociales, escasez de recursos fiscales y bajo crecimiento económico.

Este contexto implica un verdadero cóctel de complejidad e incertidumbre. Las respuestas del pasado ya no alcanzan para resolver los problemas del presente, sino que se requieren nuevas y mejores aproximaciones, nuevas capacidades en los Gobiernos. El panorama no solo genera desconfianza ciudadana, sino que vulnera la propia capacidad del Estado para cumplir su rol fundamental. Es en este punto donde la **innovación institucional** deja de ser un concepto aspiracional para convertirse en un **imperativo estratégico**.

Los **hubs, labs, espacios de innovación y entornos tipo sandbox** se convierten, entonces, en motores fundamentales para construir esa nueva capacidad de Gobierno, permitiendo a la administración pública abordar sus desafíos con agilidad, capacidades y colaboración, a la vez que transformando estos retos en oportunidades para encontrar soluciones y contribuir a resolver desafíos globales. Nos encontramos en un punto de inflexión.

Los Gobiernos que comprenden el nuevo escenario apuestan decididamente a la creación de espacios institucionales que permitan: a) probar nuevas soluciones antes de escalar políticas públicas; b) diseñar servicios públicos centrados genuinamente en las personas; c) impulsar la adopción de tecnologías emergentes en el sector público; d) colaborar activamente con startups y empresas tecnológicas (*GovTech*); e) fortalecer la capacidad de aprendizaje y adaptación institucional; f) innovar en la gobernanza y las formas de diseñar e implementar políticas.

En dicho camino, he tenido la oportunidad de acompañar, brindar asistencia técnica e impulsar procesos de innovación pública institucional, modelos *GovTech*, *hubs* y laboratorios en más de veinte ciudades de once países de Latinoamérica, participando además en múltiples iniciativas en Europa y Estados Unidos. A partir de experiencias concretas, bajo la convicción de que la práctica es la mejor escuela, propongo **siete pilares prácticos** que considero fundamentales para impulsar con mayor probabilidad de éxito la creación y consolidación de estos espacios de innovación, útiles como hoja de ruta para la administración pública latinoamericana.

I. Siete pilares de la innovación pública: una hoja de ruta para Gobiernos

La implementación de espacios de innovación en el sector público requiere una estrategia multidimensional. Estos pilares no son independientes, sino que se refuerzan mutuamente para aumentar las chances de sostenibilidad e impacto.

1. Apoyo político y liderazgo estratégico: uno de los errores más comunes al crear un laboratorio o *hub* de innovación es suponer que basta con “dar permiso para innovar”. La experiencia demuestra que la autorización pasiva no es suficiente; se requiere un **compromiso activo de las autoridades políticas y directivas**. Este compromiso debe expresarse en elementos muy concretos, como asignación de recursos humanos y financieros estables; integración del espacio de innovación en la estructura organizativa formal (organigramas, decretos, reglamentos internos); participación directa en el proceso de toma de decisiones; reconocimiento explícito de su mandato para actuar de manera transversal, colaborando con otras unidades, direcciones y secretarías. El apoyo político genuino habilita condiciones reales para innovar, una vez que libera barreras burocráticas, genera legitimidad interna, facilita alianzas externas y, sobre todo, permite que el laboratorio participe de las decisiones importantes.

2. Conocimiento y utilización de metodologías para la identificación de desafíos: a fin de que los *labs* generen soluciones relevantes, deben dominar metodologías robustas para la identificación de desafíos. Esto incluye el diseño centrado en las personas, el mapeo de retos y oportunidades, el análisis de datos y evidencia. Sin una adecuada identificación, los *labs* corren el riesgo de generar respuestas irrelevantes o que no aborden las necesidades reales de los ciudadanos. La aplicación rigurosa de estas metodologías no solo identifica problemas, sino que involucra a los actores clave en el diseño de soluciones, asegurando que sean pertinentes y centradas en las personas.

3. Recursos, equipos y espacios adecuados: para que la innovación suceda se requiere de condiciones concretas, como pueden ser personas, tiempo, tecnología, espacio y un entorno adecuado para desarrollar procesos colaborativos y creativos. El equipo humano es el activo más importante de cualquier laboratorio o *hub* de innovación, por ello la clave está en constituir equipos multidisciplinarios que incluyan diseñadores de servicios y UX (para mejorar la experiencia ciudadana); ingenieros y expertos tecnológicos (para evaluar viabilidad técnica y uso de datos); abogados

públicos y expertos normativos (para identificar barreras y habilitadores legales); expertos en políticas públicas y administración pública; profesionales de negocios y emprendimiento (para entender la escalabilidad y modelos *GovTech*); especialistas en participación ciudadana y facilitación.

4. Sistematización del abordaje metodológico: no basta con tener buenas ideas, sino que se requiere una implementación metódica y alineada a las prioridades del Gobierno. Un plan de trabajo sólido y metodologías de innovación claras permiten avanzar de forma estructurada y sostenible. Esta sistematización implica definir procesos claros para la ideación, prototipado, testeo y escalado de soluciones, utilizando metodologías ágiles, *design thinking* y *lean startup* aplicadas al sector público, garantizando un marco metodológico adaptable que asegure la replicabilidad interna y la transferencia de conocimiento.

5. Participación en redes de colaboración: los *labs* más exitosos son aquellos que operan como parte de un ecosistema de innovación más amplio. Participar en redes como el Hub de Ciudades, una iniciativa impulsada desde el Banco Interamericano de Desarrollo, evita la “rueda reinventada” y acelera el aprendizaje institucional al permitir que se compartan aprendizajes y buenas prácticas, la generación de proyectos colaborativos y el posicionamiento de la ciudad o el Gobierno como referente regional. La colaboración transfronteriza y entre distintos niveles gubernamentales es un motor clave para acelerar la innovación.

6. Implementación de experimentos y pilotos (del “probar” al “escalar”): para que los pilotos de innovación pública realmente impacten, deben diseñarse pensando en su escalabilidad y futura contratación. Esto requiere criterios claros de evaluación, métricas de impacto y un compromiso de adquisición ágil si los resultados son positivos, generando confianza en los proveedores. Es clave utilizar marcos legales flexibles, como la compra pública de innovación o los *sandboxes* regulatorios. Además, los equipos de contratación necesitan ser capacitados para evaluar y adquirir soluciones innovadoras. El objetivo es pasar de “probar por probar” al “probar para escalar”, asegurando financiamiento y buscando modelos replicables.

7. Replicabilidad y escalabilidad: el verdadero impacto de un *lab* no está solo en los pilotos, sino en su capacidad para escalar soluciones exitosas, integrar metodologías en la gobernanza institucional e incidir en políticas, normativas y procesos. Esto convierte la innovación en una capacidad inherente del Estado y deja de ser un

proyecto solitario para convertirse en capacidades inherentes a una cultura organizacional de la organización.

II. **GovTech: una oportunidad estratégica y colaborativa**

En este nuevo paradigma, el *GovTech* emerge como un elemento crucial. Los Gobiernos no pueden —ni deben— innovar solos: necesitan alianzas estratégicas con *startups*, empresas tecnológicas, universidades y sociedad civil. No es sólo tecnología, es una filosofía colaborativa que aprovecha el dinamismo del sector privado para co-crear soluciones capaces de transformar la vida de las personas.

Hoy día, con recursos escasos y demandas crecientes, la innovación institucional ya no es opcional, sino que se convierte en la inversión más inteligente que un Gobierno puede hacer. Crear *hubs*, *labs*, espacios de innovación y ecosistemas *Govtech* sólidos fortalece su capacidad de respuesta, mejora la legitimidad y acerca al Estado a las verdaderas necesidades ciudadanas.

En escenarios donde la inseguridad domina la agenda pública, estos espacios se vuelven vitales. De hecho, son un contrapeso que siembra futuro cuando la política solo administra la urgencia, a veces sin capacidad de reflexionar.

Estamos llenos de superhéroes de la innovación, profesionales brillantes y comprometidos que, sin embargo, no logran siquiera un espacio de quince minutos con sus jefes para exponer ideas. **Sin apoyo político real y compromiso institucional, la innovación no ocurre.**

En simultáneo, muchos líderes locales **desconocen que no saben de innovación**, dejando a los municipios fuera del ecosistema cuando deberían ser protagonistas. Es en lo local donde la innovación pública tiene impacto más directo y visible.

Como decía Eduardo Galeano: “La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. ¿Entonces para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar”.

Que este documento impulse ese caminar, sirviendo para abrir conversaciones difíciles, tejer alianzas y conexiones improbables dirigidas a construir hoy los Gobiernos y comunidades que mañana agradecerán haber tenido el coraje de innovar.

1.3 ENTREVISTA A MATÍAS FISCHBÖCK

La innovación legal en Latinoamérica y el mundo de la Justicia

MATÍAS FISCHBÖCK



Presidente de la Asociación de Impulsores de Legaltech en Argentina.

Árbitro del Tribunal Arbitral del Colegio de Abogados de San Isidro.

Abogado con posgrado en Derecho Bancario (Universidad de Buenos Aires) y Doctor en Derecho Empresarial (Universidad de Belgrano).



**Escaneá el QR y escuchá
la entrevista completa en
nuestro PODCAST.**

Entrevistador. Matías, ¿qué se entiende por innovación legal y cuál es el aporte de la **Asociación de Impulsores de Legaltech en Argentina (ALTA)**¹?, entidad dirigida por usted.

Matías Fischböck. Con respecto a la innovación en general, el concepto tiene que ver con crear algo nuevo y que genere cambios positivos. Yo tengo una mirada quizás un poco más particular de la innovación legal y la asoció directamente con la innovación tecnológica. Estamos viviendo una verdadera revolución con la inteligencia artificial (IA) y creo que esta es una oportunidad única para transformar la Justicia y el sector legal con la innovación tecnológica.

Desde **ALTA**, que es una asociación sin fines de lucro, nacimos hace casi tres años con el propósito de visibilizar iniciativas de innovación tecnológica, especialmente en inteligencia artificial, para transformar la Justicia y el sector legal. Somos un grupo de entusiastas y tecno-activistas que trabajan 100% pro bono. Lo maravilloso es que nuestra asociación está conformada por ministros de Cortes Supremas provinciales, jueces, camaristas, abogados, emprendedores, bancos y grandes estudios jurídicos. Este grupo, tan interdisciplinario, tiene una mirada y un perfil diferente, pero nos une el entusiasmo de poder transformar la Justicia y el sector legal con innovación.

Actualmente, se generan muchas acciones a través de sus comisiones. La Comisión de Educación cuenta con un equipo de más de veinte profesores que ofrecen sus conocimientos técnicos en diversas actividades de posgrado y programas ejecutivos llevados a cabo en distintas universidades. Por su parte, la Comisión de Innovación en la Justicia está desarrollando un tablero, un *data lake*, para generar métricas de los distintos poderes judiciales en conjunto con la Junta Federal de Cortes, con el objetivo de dar transparencia a la Justicia.

Entrevistador. Como diagnóstico, ¿cuál es el estado actual del uso de tecnología en el sector legal y hacia dónde cree que se dirige esta unión, incluyendo la inteligencia artificial?

Matías Fischböck. Soy optimista por naturaleza y veo este proceso como una oportunidad. Sin embargo, debo decir que el mundo legal y judicial todavía se ubica algunos pasos atrás en entender que estamos frente a un cambio revolucionario. Diría que nos situamos en un despertar, donde los operadores del sector legal y judicial

¹ Para más información sobre ALTA, consultar: <https://altargentina.tech/>

están comprendiendo que deben abordar este camino, porque definitivamente los transforma.

Como dato positivo, te puedo contar que desde **ALTA**, junto con el **Laboratorio de Innovación e Inteligencia Artificial de la Universidad de Buenos Aires (IALAB)** y el **Laboratorio de Innovación Judicial JusLAB**, durante el año pasado hicimos un programa sobre el uso ético y responsable de la IA generativa para la abogacía y la Justicia. Lo sorprendente es que se anotaron más de 11 mil operadores judiciales y abogados. Eso fue una bisagra en el acercamiento de estos dos mundos.

Aunque no hay una regulación específica de la inteligencia artificial en la Argentina, con cerca de doce iniciativas al respecto presentadas en el Congreso, dicho programa buscaba quitar miedos y blanquear el uso de la IA, dando tranquilidad y marcando una guía sin violar datos personales. El programa culminó con un informe y directrices que fueron muy bien recibidos.

A pesar de que me preocupa la brecha creciente entre la evolución de la inteligencia artificial y la actividad presente de la abogacía, el desafío de organizaciones como **ALTA** es achicar esa brecha. Hay resistencia, pero es algo natural en todas las profesiones. Esto no solo ocurre en nuestro país, sino también en Latinoamérica y el mundo. Hace poco estuve en el evento de *legaltech* más grande de Europa, llevado a cabo en Londres, con más de 5 mil abogados y donde las charlas se enfocan en la necesidad de no resistirse al cambio.

Entrevistador. ¿Cuáles son las oportunidades y los desafíos específicos que plantea el uso de la inteligencia artificial en el sector legal?

Matías Fischböck. El desafío no es solo para la abogacía, sino para todas las profesiones. Richard Susskind, un autor inglés que comenzó a hablar de IA y derecho en 1986, escribió el libro *El futuro de las profesiones*, donde cuestiona cómo se reconfiguran las mismas. El conocimiento especializado ya no es la principal cualidad laboral, porque el acceso a la información y el uso de la inteligencia artificial lo ponen en segundo plano. Las profesiones deben adquirir otras habilidades y la abogacía no es ajena a esto.

Creo que vamos a vivir una etapa donde los abogados deberán “subirse al sistema”, porque si no, quedarán fuera. Suena duro, pero el uso de herramientas de IA es clave para el presente de la abogacía.

A veces, al dar charlas, iniciamos el acercamiento a la innovación tecnológica no necesariamente en la IA, sino en la transformación digital. Adaptarse a nuevas

tecnologías también genera un cambio profundo. Si resalto las actividades en posgrado, destacó que la Argentina, liderada por **IALAB**, fue precursora en dictar postgrados de inteligencia artificial en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires y, hoy día, existe una oferta académica muy interesante. Esto viene a combatir lo que aún falta y es clave: que la inteligencia artificial sea una materia obligatoria en las carreras de grado. No sé si es necesario incorporar programación, pero sí una materia llamada “Inteligencia Artificial y Derecho”.

Como siempre decimos, la inteligencia artificial no viene a reemplazar a las profesiones, no va a reemplazar al abogado. Este último tiene que ver a la IA como un copiloto, un *co-worker*, un ayudante para lograr que su servicio esté mucho más alineado al cliente. El abogado, entonces, tendrá más tiempo libre. En Londres, durante el encuentro de *legaltech* antes mencionado, la gran pregunta era esa: si el abogado va a poder brindar sus servicios con mayor satisfacción y eficiencia mediante la inteligencia artificial, ¿qué hará con ese tiempo libre? Deberá centrarse en su cliente, buscar más clientes, ser más empático.

Veo un cambio monumental en todas las profesiones, aunque a veces siento que la ciudadanía no tomó conciencia de ello. Soy optimista, pero estos cambios también dejan una huella negativa y está el desafío de los Gobiernos por encontrar soluciones. Una buena revolución industrial generará un impacto muy importante en el sistema laboral y ya se habla de salarios universales para cubrir esa brecha.

Entrevistador. También este avance tecnológico conlleva ciertos riesgos o miedos, en algunos casos fundados. Uno de ellos es la protección de datos personales, especialmente cuando se suministra contenido privado a los motores de inteligencia artificial, lo que genera incertidumbre sobre el destino de esa información. Otro riesgo es la poca transparencia de los algoritmos y la posibilidad de que la IA termine reproduciendo sesgos ya existentes en la sociedad, en lugar de evitarlos. Asimismo, se plantea la preocupación sobre si la inteligencia artificial podría llegar a resolver fallos judiciales donde es necesaria la intervención humana. ¿Cómo ve tales advertencias?

Matías Fischböck. Si bien reconozco estos miedos, mantengo una postura optimista y enfatizo la importancia de un uso ético y responsable. Incluso cuando no hay una regulación específica en la Argentina, mediante programas como el desarrollado por **ALTA** junto con **IALAB** y **JusLAB** hemos buscado dar tranquilidad a los operadores judiciales y establecer guías para el uso de la IA sin violar datos personales. En el

ámbito judicial, es imprescindible la anonimización de los documentos como primera regla para utilizar las herramientas de inteligencia artificial sin revelar información personal. Es preferible no utilizar el argumento de la violación de datos personales como una excusa para no usar la IA, sino emplearla de manera responsable, con las debidas precauciones y siguiendo directrices que aseguren la protección de la información.

El programa que hicimos con **IALAB** y **JusLAB** buscaba quitar esos miedos. La realidad es que se usaba la inteligencia artificial “no oficialmente”, pero dicha iniciativa sirvió para dar tranquilidad y marcar una guía en el uso de la herramienta, sin violar datos personales. A veces me sorprende escuchar frases como “No uso IA porque viola los derechos personales”, pero luego escribimos mediante WhatsApp o enviamos fotos de tarjetas de crédito, DNI y correos electrónicos con todo tipo de información.

Un proceso obvio es la anonimización de los documentos. Hay herramientas que permiten anonimizar documentos para subirlos sin datos personales y usar la IA. En el ámbito judicial, la anonimización es la primera regla. Además, hoy tenemos el uso de los “agentes” que permiten elegir la fuente, lo que colabora si tiene validez de datos personales. No quiero dar un mensaje de liviandad, sino invitar a un uso responsable de la inteligencia artificial, con una guía de directrices que aseguren el cuidado de los datos personales. Por ejemplo, el disclaimer de Sam Altman advierte ser cuidadosos al pedir a un agente que haga una compra con tarjeta de crédito.

Entrevistador. Si pensamos más en nosotros bajo la figura de ciudadanos, ¿cómo estos cambios tecnológicos pueden ayudarnos desde su punto de vista? ¿De qué manera nos podemos beneficiar?

Matías Fischböck. Mi opinión es que, si sabemos aprovechar la oportunidad, este proceso de revolución con la IA puede ser un beneficio muy grande. Obviamente, atravesaremos un período muy difícil. Diría que, en cuanto a tiempo, estamos más cerca de vivir los riesgos de la inteligencia artificial que los del cambio climático. Debemos prestar mucha atención y ser muy cuidadosos, pero a su vez tenemos que aprovechar sus grandes bondades.

Ello nos permitirá, como ciudadanos, tener una vida mucho más eficiente, más enfocada en otros valores que no estén 100% vinculados a nuestra actividad laboral. Creo que trabajaremos menos y produciremos mejores resultados. Un desafío para la

humanidad será qué hacer con su tiempo libre. Estamos siendo puestos a prueba y somos quienes tenemos que entender y aprovechar la oportunidad.

Tengo miedos, pero soy optimista y siempre busco las mejores bondades de la IA. Cuando escucho que dentro de cinco años tendremos la misma cantidad de robots que de teléfonos celulares en el mundo, me genera mucha alarma y curiosidad sobre cómo vamos a vivir con una situación así. Se habla de que los robots de uso general tendrán un costo similar al de un iPhone de último modelo en seis o siete años. Conviviremos con robots humanoides, estamos frente a un cambio verdaderamente revolucionario.

Desde el lado de la ciudadanía, también creo que nos situamos frente a una oportunidad de lograr una Justicia más eficiente, transparente e independiente. Con el uso de la inteligencia artificial, podemos lograrlo. En este marco, desde **ALTA** fomentamos permanentemente la necesidad de trabajar en un ecosistema público-privado. No es cuestión de recriminar que la Justicia no es independiente o transparente, sino que el sector privado, los abogados, también son responsables de semejante cambio. El desafío es que el abogado forme parte del cambio para lograr una Justicia mucho más centrada en las personas, que es finalmente lo que buscamos.

Un ejemplo muy concreto: la resolución de conflictos de poca cuantía la va a resolver muy pronto la IA, por supuesto supervisada por un magistrado. Hay países como Estonia, por ejemplo, donde la mayoría de los conflictos judiciales menores a 4 mil euros los resuelve casi exclusivamente un robot. Esto es una evidencia concreta de que el sistema judicial estará atravesado positivamente por la IA.

Entrevistador. Siguiendo con esto último y el avance tan veloz de la tecnología, ¿cómo imagina el funcionamiento de la Justicia de acá a una década?

Matías Fischböck. Un poco rescatando lo que decía, creo que la mayoría de los conflictos van a ser resueltos por procesos automatizados con centro en la inteligencia artificial, bajo distintas especialidades. Conflictos vinculados a la agricultura, ganadería, familia, menores, asuntos penales y todo lo que signifique un conflicto de poca envergadura lo resolverá la tecnología. El juez va a estar presente para supervisar y resolver temas mucho más profundos. Esto transformará la Justicia para bien, volviéndola más eficiente, no tengo ninguna duda.

No obstante, para eso se necesita la articulación no solo de los operadores judiciales, sino también de los Gobiernos y el sector privado. El desafío es lograr dicha unidad y tengo mucha esperanza de que sea posible hacerlo.

De cara a los días 28 al 31 de octubre próximos, con el apoyo del Ministerio de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, quienes integramos **ALTA**, **IALAB** y **JusLAB** estamos organizando una **Semana de la Innovación Legal y Judicial en Argentina**. Todos los aspectos vinculados a la innovación tecnológica de la Justicia y el sector legal estarán plasmados allí, a lo largo de una importante cantidad de actividades. Es un gran desafío, porque distintos actores (la academia, el sector judicial, instancias gubernamentales y un organismo privado como **ALTA**) visibilizaremos juntos lo que pasa en la innovación judicial y legal en nuestro país. Tenemos la suerte de traer *speakers* de Noruega, Estonia, Chile, Colombia, México y República Dominicana. Será una actividad gratuita que, esperamos, tenga una gran convocatoria.

Por último, quiero despedirme con una frase de Charles Darwin que suelo usar a menudo porque creo que explica bastante esta realidad: “No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino aquella que mejor se adapta al cambio”.

1.4 TERRITORIO EN BETA

El auge de los laboratorios de innovación pública en América Latina

JAVIER ARTEAGA



**Director de la consultora Feeling.
Miembro fundador de la Red Latinoamericana de Innovación Política.
Publicista (Fundación Universitaria San Martín) y Especialista en Opinión Pública y Marketing Político (Pontificia Universidad Javeriana).**

En 2017, cuando aún resonaban los ecos del Acuerdo Final de Paz en Colombia, el Centro de Innovación Social de Nariño demostró que la reconciliación también podía materializarse en plazas, huertos y mobiliarios. Su programa “Acciones de Paz” invitó a barrios rurales y urbanos —de Tumaco a Policarpa— a convertir lotes baldíos y espacios deteriorados en núcleos de convivencia e inteligencia colectiva. La mecánica era tan simple como disruptiva: jornadas de co-diseño abiertas, micro-prototipos con materiales locales y un fondo semilla liberado solo cuando la propia comunidad validara la solución.

Cinco años después, los huertos que sustituyeron botaderos y los parques contruidos por madres cabeza de familia aparecen en bases de datos internacionales como casos ejemplares de laboratorio público orientado a territorio. Pero el mayor logro de “Acciones de Paz” no es la infraestructura, sino el modelo institucional que puso en escena: el Gobierno se transforma en arquitecto cívico, la ciudadanía surge como productora y el laboratorio actúa en calidad de garante de iteración continua.

Partiendo de esa lección nariñense —hoy día, una de las historias más citadas en redes latinoamericanas de innovación pública—, el presente texto persigue dos objetivos. En primer orden, delimitar la genealogía y el sentido de los laboratorios de innovación pública. Como segundo fin, busca profundizar en los componentes mínimos que, según el Kit para Laboratorios de Innovación Pública debe incorporar todo laboratorio institucional que aspire a crear valor público sostenible.

I. Del bricolaje danés al laboratorio latinoamericano

Hablar de innovación pública supone concebir al Estado —y a la sociedad que lo envuelve— como un sistema capaz de ensayar, equivocarse y aprender a la velocidad de los desafíos contemporáneos. El laboratorio es, en tal sentido, una infraestructura de política experimental, un entorno físico-digital donde servidores públicos, academia, sector privado y ciudadanía, prototipan hipótesis de cambio y, si funcionan, las escalan a programas, políticas o servicios.

El antecedente más citado es **MindLab**, fundado por el Gobierno danés en 2002 para llevar etnografía y diseño al corazón de los ministerios. Con él surgió una constatación: involucrar usuarios reales podía reducir costos y aumentar la satisfacción con las políticas. A MindLab le siguieron **Policy Lab UK**, el cual “radicalizó” en el Reino Unido la formulación de políticas centradas en las personas, y el **Public Policy Lab** de Nueva York, que combinó investigación social y prototipado ágil para rediseñar servicios de vivienda y salud. Estas experiencias inspiraron la primera ola latinoamericana de laboratorios entre 2014 y 2017, justo cuando la agenda de gobierno abierto y el financiamiento multilateral exigían pruebas de participación y transparencia.

II. El giro ciudadano: Medialab Prado, CISNA y SantaLab

Si MindLab enseñó a las agencias gubernamentales a mirar al usuario, **Medialab Prado** —bajo la dirección de **Marcos García (2014-2021)**— demostró que, dentro de los límites del Ayuntamiento de Madrid, **cualquier persona puede ser coautora de lo público**. Su modelo de laboratorio ciudadano se articula en convocatorias abiertas, talleres intensivos de prototipado y una regla de oro: documentar todo bajo licencias libres, para facilitar la réplica. Ese “código fuente” fue exportado a LABIC, Rural Experimenta y, sobre todo, a laboratorios latinoamericanos que querían trabajar en y con el territorio.

Dos de ellos adoptaron la lógica a su realidad. El **Centro de Innovación Social de Nariño (CISNA)** convirtió el programa “Acciones de Paz” en micro-prototipos validados por las propias vecinas antes de liberar recursos públicos. A su vez, en Argentina, **SantaLab** —creado por la provincia de Santa Fe en 2016— trasladó la metodología ciudadana a retos de transparencia, cultura digital y desarrollo sostenible, manteniendo la documentación abierta como principio rector. De Madrid a Pasto y de allí a Rosario, la moraleja es la misma: cuando el laboratorio se abre y comparte conocimiento, deja de ser un artefacto tecnocrático y se transforma en **infraestructura cívica**.



Fuente: Javier Arteaga.

III. El KLIP: anatomía mínima de un laboratorio que funciona

El **Kit para Laboratorios de Innovación Pública (KLIP)** —elaborado por la consultora colombiana Feeling¹ junto a una red de catorce *labs* argentinos— responde a la pregunta que acecha tras la inauguración del espacio creativo: ¿y ahora qué? Lejos de recetar, el documento propone **una arquitectura mínima de cinco módulos que deben operar en sincronía:**

1. **Espacios.** No se trata de contar metros cuadrados, sino de diseñar ecosistemas que se reconfiguren al ritmo del proyecto: zonas para inspirarse, deliberar, idear, construir y presentar. Un laboratorio “vivo” es, ante todo, un espacio móvil.
2. **Personas.** El KLIP descarta el “equipo de expertos” y apuesta por la diversidad disciplinar y de género. Identifica cuatro arquetipos (la mente creativa, la mirada crítica, la fuerza ejecutora y la coordinación), porque sin fricción creativa no hay aprendizaje colectivo.
3. **Métodos.** Más que un catálogo de herramientas, propone ciclos breves de aprendizaje que mezclan *design thinking* y enfoques ágiles con metodologías latinoamericanas: Feeling (diseño emocional), CHE (co-creación horizontal) y SISA (innovación con enfoque de género). La consigna es, precisamente, formular hipótesis, prototipar en baja fidelidad, testear con usuarias reales y medir antes de iterar.
4. **Desafíos.** Toda experiencia parte de un problema público traducido a reto: claro, acotado y con un indicador verificable. Cuando un desafío se percibe urgente para la ciudadanía y accionable para la institución, se evita el “teatro de la innovación” y se orienta la cartera a resultados medibles.
5. **Comunicación.** De nada sirve innovar si no se comparte. El KLIP enfatiza la transparencia como capital político, impulsando tableros en tiempo real, documentación abierta y recorridos guiados que convierten a todo laboratorio en vitrina de lo posible, atrayendo alianzas.

Cuando estos cinco engranajes operan al unísono, el laboratorio deja de ser un rincón ingenioso dentro de la burocracia, convirtiéndose en **capacidad institucional útil para absorber incertidumbre y devolver políticas mejoradas**. El KLIP no promete facilidad; más bien ofrece un andamiaje probado para que el entusiasmo inaugural se traduzca en valor público sostenido.

¹ Para más información sobre la consultora, visitar: <https://feeling.com.co/>

Los laboratorios de innovación pública nacieron como antídoto contra la rigidez burocrática, pero su destino no puede ser el de un parche efímero. **Su verdadero potencial radica en institucionalizar la experimentación:** blindarla con marcos jurídicos, presupuestos plurianuales y métricas que capturen no solo prototipos entregados, sino capacidades instaladas. América Latina, con su cruce de desigualdades persistentes y creatividad comunitaria, ofrece un terreno fértil para este salto cualitativo.

El desafío de la próxima década será pasar del laboratorio-emblema al laboratorio-sistema, una red de espacios interconectados que comparten datos, aprendan entre sí y acompañen al Estado —también a la sociedad— en la tarea de ensayar futuros posibles antes de imponerlos. Si los casos de CISNA, SantaLab y tantos otros han demostrado que es viable transformar plazas olvidadas en infraestructuras cívicas, el próximo gran movimiento consistirá en convertir la experimentación pública en rutina institucional. Allí, en la normalidad de iterar políticas con la ciudadanía, se juega la promesa más duradera de los laboratorios de innovación pública: **que el ensayo y el error dejen de ser un privilegio, volviendo a ser un derecho colectivo.**

1.5 LA EVOLUCIÓN DE LOS LABORATORIOS DE INNOVACIÓN INSTITUCIONAL

Un recorrido por sus generaciones

JAVIER BORRAS



Asesor en la Dirección General Asuntos Políticos y Electorales del GCABA.

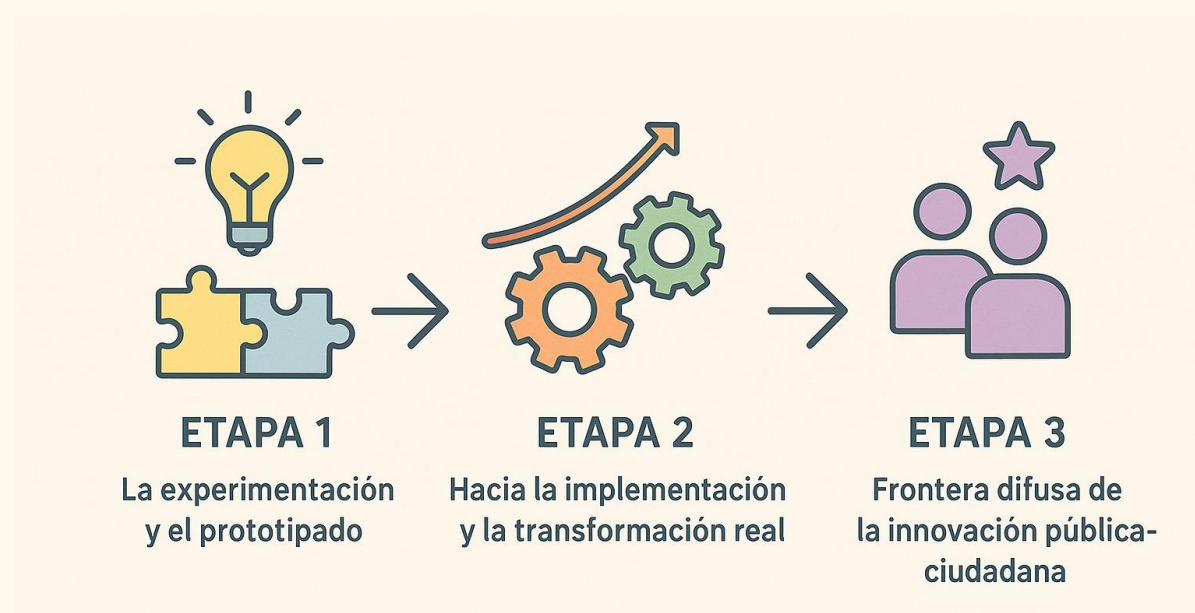
Licenciado en Relaciones Internacionales y Abogado (Universidad de Morón).

Ante la creciente desafección y la mermada confianza en las instituciones públicas, especialmente en una región tan desigual como América Latina, ha surgido la necesidad imperante de que la ciudadanía se acerque a la toma de decisiones y a la solución de problemas. Es aquí donde los laboratorios ciudadanos emergen como una respuesta innovadora, redefiniendo la participación y la co-creación de soluciones públicas.

I. Los laboratorios ciudadanos: un recorrido por sus generaciones

Los laboratorios ciudadanos se definen como espacios de experimentación social en los cuales la ciudadanía, con diversos conocimientos y experiencias, colabora activamente para co-crear soluciones que mejoren las condiciones de vida de sus comunidades. Representan un capítulo evolucionado de la participación ciudadana, especialmente necesario en América Latina debido a su arraigo en los contextos y desafíos locales, con un fuerte enfoque hacia la inclusión y los retos específicos de las sociedades. Su surgimiento desafió las clásicas estructuras institucionales y planteó un reequilibrio de las relaciones de poder en la generación de propuestas para la toma de decisiones, demostrando que la fuerza social puede canalizar respuestas más efectivas y sostenibles.

En este sentido, los laboratorios trascienden los modelos de participación meramente consultivos, donde la proactividad ciudadana es restringida y la consulta puede percibirse como una externalización simulada de una fase menor en la toma de decisiones. En cambio, **los laboratorios se insertan en un terreno de participación proactiva, la co-creación**, donde los ciudadanos no solo aportan ideas, sino que las transforman en realidad, alcanzando niveles más profundos de colaboración. Esta co-creación es más enriquecedora cuando promueve la diversidad de conocimientos y experiencias, asegurando la equidad entre los participantes y basándose en la experimentación como un subproceso esencial de la innovación.



Fuente: imagen elaborada por el autor mediante inteligencia artificial.

II. Primera generación: la experimentación y el prototipado

Los laboratorios denominados “**de primera generación**” se caracterizaron principalmente por su **enfoque en la experimentación y la producción de prototipos**. Un prototipo es un modelo inicial que sirve como representación o simulación de un producto final, permitiendo verificar el diseño y confirmar sus características. Estos laboratorios fueron cruciales para profundizar en las técnicas de experimentación y colaboración ciudadana, legitimando estos procesos como una nueva y proactiva forma de participación que debía ser considerada desde las instituciones. Su trabajo se centraba y limitaba a la fase experimental y, eventualmente, a un prototipo resultante, que podía ser meramente estético o alcanzar cierto grado de funcionalidad.

II. Segunda generación: hacia la implementación y la transformación real

Con el tiempo, los laboratorios ciudadanos evolucionaron a la hora de afrontar el desafío de trascender la fase de prototipado. Los laboratorios “**de segunda generación**” se distinguen por su **capacidad de no solo experimentar y prototipar, sino también de implementar soluciones efectivas**. Para estos laboratorios, prototipar no era suficiente: resultaba necesario trabajar en las fases posteriores de la innovación, buscando que las propuestas se transformaran en soluciones implementables mediante el diseño y la ejecución de pilotos, la interacción con las comunidades y el desarrollo de modelos de autosostenibilidad de las creaciones ciudadanas.

Esta evolución ha sido particularmente significativa en América Latina, una región que necesita transformaciones urgentes y respuestas concretas, asequibles y replicables a sus altos índices de desigualdad. Los laboratorios de segunda generación se adentraron en el terreno de transformar efectivamente la realidad, madurando prototipos junto a comunidades e instituciones, así como evaluando el impacto de las soluciones implementadas. Hoy, su máxima preocupación es escalar las soluciones co-creadas para beneficiar a contingentes más amplios de la población, lo que los convierte en socios ágiles e innovadores de gran interés para las entidades gubernamentales.

Un ejemplo de esta evolución es **Santalab**¹, el Laboratorio de Innovación Ciudadana de Santa Fe, en el marco de una estrategia de Gobierno Abierto. Su hipótesis central fue la necesidad de **superar la fase de "decidir con" para comenzar a "hacer con" la sociedad**, incorporando la experiencia y el potencial innovador de los ciudadanos a través de tecnologías libres, además de "cuádruple hélice de la innovación" (Estado, ciudadanía, instituciones y empresas). Este laboratorio demuestra cómo la co-creación activa contribuye a la mejora de la confianza entre Gobierno y ciudadanía, así como al desarrollo de capacidades de innovación en el sector público.

II. Tercera generación: la frontera difusa de la innovación pública-ciudadana

Actualmente, presenciamos el surgimiento de una tercera generación de laboratorios. Esta nueva era se caracteriza por una integración todavía más profunda entre la innovación pública y la ciudadana, reconociendo que se encuentran "destinadas a convivir en un entorno cada vez más amplio y fértil". Ya no se trata solo de tener a las personas "en el centro" de las prácticas de innovación pública mediante simulaciones o pruebas con usuarios reales; ahora, el objetivo es que las personas sean cocreadoras efectivas de las soluciones².

Los Laboratorios Iberoamericanos de Innovación Pública, activados como parte de la Agenda Iberoamericana de Innovación Pública, ejemplifican este enfoque. En ellos, las soluciones a los desafíos de la administración pública se co-crean en un entorno que promueve la diversidad de conocimientos y experiencias, la colaboración, la experimentación y la participación ciudadana dentro de la propia administración, lo que se traduce en resultados más completos y eficientes. Como señalan Pascale y Resina³, la institución trabaja como un sistema orgánico, en continua evolución y adaptación.

¹ Gobierno de la Provincia de Santa Fe (2018). *El método Santalab. Cómo potenciar la innovación pública a partir de la creatividad ciudadana*. Santa Fe, Argentina: Laboratorio de Innovación Ciudadana. Disponible en:

<https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/download/249207/1309915/file/EI%20m%C3%A9todo%20Santalab%20-%20Segunda%20Edic.pdf>

² Pascale, P. (2025). La nueva generación de co-creación pública y ciudadana (p. 646). En Á. V. Ramírez-Alujas y C. N. Cruz-Rubio (eds.), *¿Se cumplió la promesa del Gobierno Abierto?: Balance de una década, aprendizajes y desafíos de futuro en Iberoamérica*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

³ Pascale, P. y Resina, J. (2020). Prototipando las instituciones del futuro: el caso de los laboratorios de innovación ciudadana (Labic). *Iberoamerican Journal of Development Studies*, 9(1): 6-27.

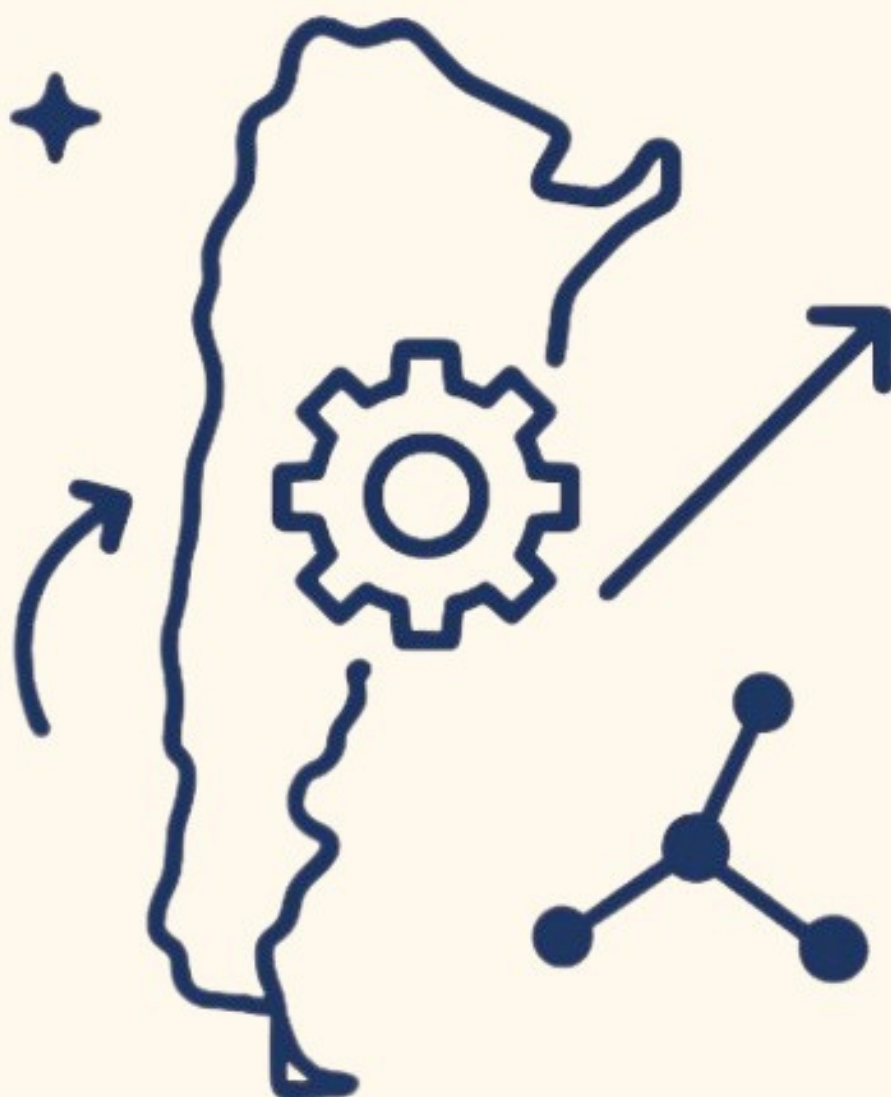
Es que la evolución de los laboratorios ciudadanos, originalmente centrados en el prototipado y que fueron avanzando hasta la implementación de soluciones y la búsqueda de escalabilidad, culmina hoy en la visión de laboratorios “**de tercera generación**” capaces de promover una **innovación pública-ciudadana indistinguible**. La verdadera innovación inclusiva en las instituciones públicas exige la participación activa y comprometida de la ciudadanía, co-creadora de las soluciones que nuestras sociedades demandan. Este enfoque no solo fortalece la participación, sino también pone en el centro la transparencia y la colaboración, pilares esenciales del gobierno abierto. Al apostar por esta sinergia, las administraciones públicas pueden abordar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y otros desafíos complejos, aprovechando la fuerza social y la creatividad ciudadana para construir democracias más adaptadas a las exigencias del siglo XXI.

2

Laboratorios e Innovación Institucional

Experiencias regionales, nacionales y locales

NACIÓN



2.1 INNOVAR CON JUSTICIA

NICOLÁS ERNESTO NEGRI



Prosecretario Letrado y Director de Innovación y Gestión Judicial del Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Abogado especialista en Derecho Penal (Universidad de Buenos Aires).

El rol del Poder Judicial se ha expandido significativamente, más allá de su función jurisdiccional tradicional de administrar justicia y resolver conflictos. En la actualidad, busca que la Justicia sea justa, así como mediata, oportuna y accesible, operando con mayor apertura, transparencia y responsabilidad institucional. Esta agenda ampliada requiere que el Poder Judicial no solo gestione casos de manera eficiente, sino también un servicio más amplio que incluye el desarrollo de políticas públicas para garantizar el acceso a la Justicia y a otros derechos como la participación ciudadana, la transparencia activa, el acceso a la información y la rendición de cuentas.

A partir de ello, la planificación estratégica —antes considerada innecesaria en actividades puramente jurisdiccionales— es ahora indispensable para abordar las nuevas funciones que tienen un impacto institucional capaz de exceder los intereses particulares de los litigantes, beneficiando a la sociedad en su conjunto. Dicha planificación debe incorporar una visión e identidad institucional claras, que integren todas las responsabilidades, antiguas y nuevas, de cara a los ciudadanos.

A este desafío se le suma el desarrollo exponencial de la tecnología, que impulsó al Poder Judicial a desempeñar sus funciones en entornos digitales y a incorporar

herramientas de gestión novedosas. Los diversos avances, que muchas veces se dan de manera inesperada e impredecible en este campo, obligan a una planificación continua y flexible, buscando evitar que la forma de prestar el servicio de Justicia y los medios de interacción con la ciudadanía queden rápidamente obsoletos frente a las innovaciones continuas de las herramientas digitales, particularmente la inteligencia artificial.

El avance tecnológico ofrece varios beneficios, como una mayor accesibilidad y transparencia de la información judicial, incluyendo la consulta de expedientes y la presentación de escritos en línea. También permite la agilización de procesos y la reducción de tiempos mediante la automatización de tareas repetitivas, generalmente administrativas o de apoyo jurisdiccional, así como la capacidad de analizar grandes volúmenes de información, así como la búsqueda de jurisprudencia relevante. Los asistentes virtuales o *bots*, en muchos casos ya incorporados a los sistemas de gestión de expedientes electrónicos, son cada vez más útiles para dialogar con el expediente y buscar información relevante en segundos.

La mejora en la toma de decisiones jurisdiccionales puede derivarse también del análisis predictivo de patrones o la detección de anomalías. Ello, llevado al campo de la abogacía, permite elaborar contratos dentro de los marcos legales, así como determinar la procedencia y suerte de una petición judicial antes de ser presentada, lo que debería traducirse en una reducción de la litigiosidad. Además, la digitalización de expedientes y documentos, junto con los servicios de “nube”, reducen los costos de traslado, almacenamiento físico o uso de *hardware* locales.

Sin embargo, el uso de la inteligencia artificial debe ser una herramienta de apoyo, no un sustituto del criterio humano. En cualquier caso, siempre detrás de una decisión jurisdiccional, más allá de la herramienta utilizada, habrá una firma de la persona responsable.

Es que, al mismo tiempo, la innovación también presenta desafíos. Existen retos éticos vinculados a los sesgos algorítmicos en los sistemas de inteligencia artificial por género, raza o nivel socioeconómico, derivados del trabajo con datos históricos. A ello se le agrega el denominado “*Black Box Problem*”, la falta de transparencia y explicabilidad de muchos algoritmos complejos, opacos y difíciles de comprender en su procesamiento de información.

Otro desafío es la deshumanización en la toma de decisiones que requieren contacto personal, apreciación de particularidades o un abordaje más empático de la cuestión judicializada, sobre todo en un contexto de avance irreversible de la Justicia hacia la oralidad y hacia un perfil de magistrado cercano a las partes en litigio.

La interoperabilidad de los distintos sistemas informáticos entre fueros y jurisdicciones del país es otro de los retos, ya que a menudo obstaculiza una comunicación interjurisdiccional eficiente, llevando a que los usuarios se adapten a diversas herramientas o sistemas de interacción con la Justicia. En este sentido, es necesario considerar la unificación de criterios y protocolos en la contratación e implementación de herramientas tecnológicas.

A su vez, al optar por soluciones externas —especialmente servicios en la nube— es fundamental permanecer atentos a los protocolos de seguridad informática para el manejo de datos sensibles, garantizando la confidencialidad e integridad de la información. Esto incluye un sistema de respaldos robusto, medidas preventivas de ciberseguridad y una estrategia de recuperación ante desastres que asegure la continuidad operativa. El uso de tecnología *blockchain* para resguardar la información es una opción accesoria que permite crear registros inmutables y descentralizados, asegurando la integridad y autenticidad de los datos.

Por último, como ocurre con toda herramienta novedosa, es crucial evaluar los protocolos de auditoría o control interno de la inteligencia artificial, la concientización sobre su uso y los programas de capacitación necesarios para garantizar su correcta aplicación en la administración judicial.

Aun así, la implementación de tales tecnologías puede exacerbar la brecha digital, afectando a operadores y usuarios sin acceso equitativo a la tecnología o las habilidades digitales necesarias.

Un programa piloto sobre el uso estratégico y responsable de IA Generativa en la Justicia Argentina, llevado a cabo por la Junta Federal de Cortes y Tribunales Superiores de Justicia de la República Argentina (JuFeJus) durante 2024, arrojó resultados preliminares prometedores. El ejercicio demostró que la tecnología puede optimizar tiempos, mejorar la calidad de los documentos y permitir a los agentes concentrarse en tareas más complejas, que requieren su experiencia y criterio personal.

Dicho programa observó que, a partir del último trimestre del año, se verifica una integración paulatina de la IA generativa en aplicaciones de uso cotidiano del Poder Judicial, como procesadores de texto, hojas de cálculo y plataformas de reuniones virtuales. Muchas de las funcionalidades impulsadas por inteligencia artificial se activan de forma nativa y automática, sin intervención explícita del usuario, lo que ha generado un cambio de paradigma. En este contexto, las disposiciones que exigen autorización específica o informar explícitamente sobre el uso de inteligencia artificial podrían volverse obsoletas. Las experiencias del programa piloto dan muestra de una tendencia predominante hacia el modelo denominado *By User*, gestionado directamente por el usuario final, lo que plantea desafíos y oportunidades que requieren estrategias regulatorias diferenciadas.

No obstante, la experiencia advirtió que la mayoría de los poderes judiciales avanzan hacia tendencias híbridas, combinando sistemas inteligentes gestionados de forma centralizada por departamentos técnicos (*By IT*) con soluciones administradas directamente por los propios usuarios (*By User*). Para los entornos *By IT*, las directrices normativas deberían centrarse en configuraciones de seguridad —como filtros de contenido o restricciones de acceso—, auditorías institucionales e integración con sistemas judiciales existentes, asegurando que la IA cumpla con estándares de transparencia y trazabilidad definidos por el Poder Judicial. En los escenarios *By User*, las regulaciones deben priorizar la capacitación intensiva, la sensibilización sobre riesgos —como sesgos, alucinaciones o dependencia excesiva— y el fomento de un uso responsable. Dado que el enfoque *By User* acelera la adopción de la IA generativa pero puede dificultar su monitoreo exhaustivo, las directrices deben establecer principios que equilibren autonomía y supervisión, como un enfoque híbrido donde se combine políticas institucionales centralizadas con protocolos de autogestión regulada para los usuarios.

Sin embargo, innovar no es solo incorporar tecnología. Un Poder Judicial innovador es aquel que, en definitiva, busca agregar valor al servicio de justicia, ya sea a través de la optimización de los procesos existentes o de la creación de soluciones novedosas. Innovar es generar un cambio positivo mediante ideas creativas y soluciones originales, saliendo de los patrones de pensamiento convencionales. Innovar es trascender las limitaciones del pensamiento habitual, cuestionar las suposiciones arraigadas y las formas preestablecidas. Innovar es superar el “siempre se hizo así”, para encontrar nuevas perspectivas y enfoques.

Existe un sinnúmero de procesos de trabajo desarrollados en todo el país para incorporar herramientas tecnológicas y métodos novedosos de gestión judicial, tanto en el ámbito jurisdiccional como administrativo o de apoyo a la jurisdicción. Esto permitió desarrollar una experiencia que lleva a compartir los desafíos en la gestión diaria de la Justicia y las buenas prácticas aplicadas para superarlos, lo que permitirá motivar e impulsar a otros actores en ese mismo camino. En este sentido, la Semana de la Innovación Legal y Judicial en la Argentina —organizada por el Ministerio de Justicia y el Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad de Buenos Aires, la JuFeJus y la Asociación de Impulsores de Legaltech Argentina, a llevarse a cabo entre el 27 y el 31 de octubre— buscará ser un espacio de debate e intercambio de experiencias para seguir proyectando la Justicia del futuro.

En definitiva, un Poder Judicial moderno, transparente y en continua innovación, que responda a las demandas ciudadanas con inteligencia y aborde mediante nuevas respuestas los viejos desafíos de la Justicia, estará mejor preparado para afrontar los retos de un mundo globalizado y digital, con problemáticas jurídicas y sociales cada vez más complejas.

2.2 LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA EN ARGENTINA

Entre promesas transformadoras y desafíos de institucionalización

EXEQUIEL RODRÍGUEZ



**Integrante del Centro de Estudios "PoliLab UNR".
Licenciado en Ciencia Política (Universidad Nacional de Rosario), Especialista en Educación y Nuevas Tecnologías (FLACSO) y Doctorando en Ciencia Política (Universidad Nacional de Rosario).
Becario doctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).**

MARÍA PAZ GUTIÉRREZ



**Integrante del Centro de Estudios "PoliLab UNR".
Licenciada en Ciencia Política (Universidad Nacional de Rosario).
Docente de la materia "Tecnologías de la Administración Pública" en la Licenciatura en Ciencia Política (Universidad Nacional de Rosario).**

I. Introducción

En los últimos años, el concepto de innovación pública ha ganado centralidad como horizonte posible para repensar la acción estatal en escenarios de alta complejidad e incertidumbre.

Ya no alcanza con modernizar procedimientos, incorporar tecnología, digitalizar trámites y/o despapelizar la administración pública. Estas son estrategias sumamente necesarias pero insuficientes a la hora de construir respuestas públicas flexibles, adaptadas, eficaces y oportunas. Se trata, además, de transformar las formas de producción de lo público, articulando saberes diversos y democratizando los procesos de toma de decisión.

En este marco, los laboratorios de innovación surgen como espacios singulares; ámbitos que habilitan la experimentación institucional, el diálogo interdisciplinar e interjurisdiccional, la incorporación de la voz de los usuarios protagonistas y el diseño colaborativo de respuestas a problemas colectivos.

II. Innovar en lo público: sentidos y enfoques

La innovación pública ha transitado distintos enfoques. Cada uno de ellos aportó elementos valiosos y diferentes matices que han contribuido a su consolidación y despliegue en distintos campos de intervención de lo público.

Durante mucho tiempo, el término estuvo asociado a la eficiencia y la transferencia tecnológica desde el sector privado, bajo el influjo de la Nueva Gestión Pública y con especial énfasis en lo instrumental. Sin embargo, durante la última década se ha fortalecido una perspectiva que pone el acento en la co-creación, la apertura institucional y la inteligencia colectiva.

Desde este enfoque, innovar va más allá de la introducción de herramientas nuevas: implica transformar la manera en que son definidos los problemas públicos, se involucra a los actores y se generan las políticas. El énfasis está puesto en la innovación pública como interfaz de conexión.

Los laboratorios de innovación operan como “espacios-frontera”, retomando una noción del *design thinking* que refiere a zonas de encuentro entre actores con saberes, perspectivas, trayectorias y lenguajes distintos. Son ámbitos que permiten desbordar las lógicas verticales del Estado tradicional, abriendo sitio a dinámicas

más horizontales, situadas, experimentales y exploratorias, que posibilitan construir puentes y transfronteras. Su potencia reside menos en la tecnología y más en la posibilidad de habilitar formas distintas de actuar frente a los desafíos públicos del presente.

III. El mapa argentino: diversidad y disparidades

En el marco de una investigación conjunta desarrollada por PoliLab UNR y Asuntos del Sur, se identificaron 32 espacios de innovación pública activos en la Argentina entre 2019 y 2023. El estudio, publicado bajo el título *“Espacios de innovación pública en Argentina. Experiencias y retos para un futuro sostenible”*¹, relevó experiencias impulsadas desde Gobiernos locales, organismos nacionales, universidades y organizaciones de la sociedad civil.

La diversidad institucional y territorial del ecosistema es notable. Al respecto, se destacan iniciativas como CorLab (Ciudad de Córdoba), el primer laboratorio *GovTech* de América Latina; UrbanLab (Ciudad de Santa Fe), orientado a la transformación urbana sostenible; y NQN Lab (Provincia de Neuquén), con foco en juventudes y ciudadanía. Además, si tomamos casos universitarios, es posible encontrar PoliLab, creado en el marco de la Universidad Nacional de Rosario, y el Centro de Innovación Académica de la Universidad Nacional de Villa María, entre otros. Estas experiencias muestran que la innovación pública no es patrimonio exclusivo de las grandes ciudades ni de estructuras centrales, aunque las condiciones de desarrollo sí son desiguales.

Las entrevistas realizadas revelan diferencias significativas en cuanto a niveles de autonomía, presupuesto, inserción institucional y capacidad de incidencia en las políticas. Mientras algunos laboratorios cuentan con apoyo político sostenido y acceso a recursos, otros dependen casi exclusivamente de la motivación de equipos reducidos que trabajan con presupuestos limitados. Tales asimetrías constituyen uno de los grandes desafíos para pensar una agenda federal de innovación.

IV. Desafíos actuales y horizontes posibles

Los laboratorios de innovación pública enfrentan tensiones persistentes entre su lógica experimental y las estructuras tradicionales de gobierno: su institucionalización

¹ Para acceder al documento, consultar en:

<https://polilab.unr.edu.ar/rita-grandinetti/espacios-de-innovacion-publica-en-argentina-experiencias-y-retos-para-un-futuro-sostenible-2023/>

es muchas veces precaria; no suelen formar parte de los organigramas formales; no cuentan con personal propio; tienen escasa incidencia efectiva en la toma de decisiones u operan bajo la presión de producir resultados inmediatos en contextos que requieren tiempo, prueba y error. Sin embargo, suelen ser los ámbitos a los que se recurre cuando es necesario pensar, diseñar y actuar distinto para resolver un problema o generar oportunidades.

Uno de los principales riesgos es que la innovación se transforme en una etiqueta vacía, utilizada para legitimar procesos sin transformación real. O bien, que su potencial sea desaprovechado por la falta de aprecio y reconocimiento del valor de generar conocimiento para la acción pública.

A su vez, en muchos casos, los laboratorios se ven forzados a traducir su lenguaje a marcos administrativos rígidos, que no contemplan elementos constitutivos como la iteración o la participación ciudadana.

Pese a los límites existentes, el potencial de estos espacios es significativo. Su principal contribución reside en la capacidad de habilitar formas distintas de problematizar lo público, construir agendas compartidas y distribuirla entre actores públicos, sociales y ciudadanos. Esto es especialmente clave en contextos como el argentino, atravesado por desigualdades estructurales y fragmentación territorial.

Una innovación pública verdaderamente transformadora debe partir de las condiciones reales de cada territorio y organización pública, promoviendo procesos sostenidos, transparentes, responsables y democráticos.

V. Conclusión

Los laboratorios de innovación constituyen, en cierto modo, ensayos contingentes que, si bien operan en condiciones desiguales, abren la posibilidad de imaginar y practicar lo público de otra manera. En su mejor versión, funcionan como catalizadores de procesos democráticos más horizontales, más sensibles al entorno y más abiertos a la creatividad social.

Fortalecer estos espacios implica reconocer su especificidad y garantizar condiciones mínimas de sostenibilidad. Como sugiere el citado informe que inspira el presente artículo, el desafío es doble: visibilizar estas experiencias y, al mismo tiempo, construir una hoja de ruta colectiva que permita pasar de la dispersión a una comunidad de innovación capaz de sostenerse en el tiempo. Una comunidad para la cual innovar es,

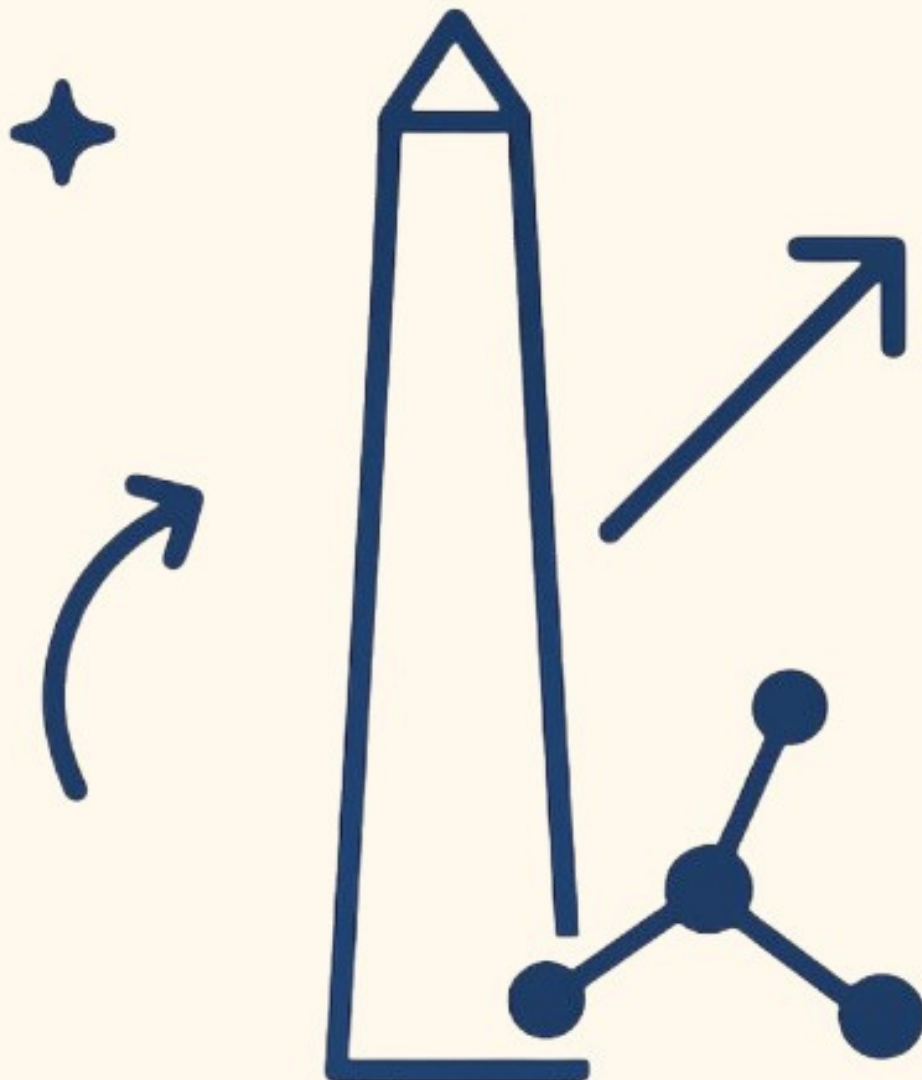
en última instancia, una forma de ampliar derechos y construir una institucionalidad estatal capaz, cercana y, sobre todo, más justa.

3

Laboratorios e Innovación Institucional

Experiencias regionales, nacionales y locales

CABA



3.1 HUMANIZAR LA JUSTICIA

En tiempos de transformación digital

SILVIA BIANCO



Secretaria de Innovación del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Presidente Honorario del Foro Federal de Consejos de la Magistratura y Jurados de Enjuiciamiento de la República Argentina.

Abogada (Universidad de Buenos Aires), Magíster en Administración de Justicia (Universidad de Roma Unitelma Sapienza) y Doctora Honoris Causa (Universidad Autónoma de Ica-Perú).

I. La transformación digital en el Poder Judicial debe pensarse más allá del concepto tecnológico

Desde mi experiencia al frente de la Secretaría de Innovación del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, puedo sostener que la verdadera innovación comienza cuando volvemos a poner a los vecinos en el centro de nuestras decisiones. Ahí es cuando comienza la magia donde la digitalización, la interoperabilidad y el lenguaje claro son herramientas para acercar la Justicia a quienes más la necesitan.

En el ámbito judicial, innovar no es solo digitalizar expedientes, automatizar flujos o incorporar inteligencia artificial (IA). Innovar es repensar nuestras prácticas, estructuras y lenguajes para garantizar una Justicia más accesible, comprensible y empática.

Esta visión se traduce en iniciativas concretas que combinan tecnología, gobernanza de datos, lenguaje claro y derechos humanos.

En los últimos años, hemos impulsado proyectos que articulan IA con una fuerte vocación de servicio público, orientados a ampliar el acceso, simplificar la comprensión de los procesos y promover un servicio de justicia más cercano, con eje en la persona y no estatocéntrico.

El Poder Judicial de la Ciudad ha transitado un camino sostenido hacia la modernización, convirtiéndose en referente regional en la implementación de sistemas digitales judiciales.

Ya en 2016 se dio una implementación gradual que se orientó a incorporar los juzgados de ambos fueros a un nuevo paradigma de gestión electrónica, creándose a fines de 2019 una herramienta clave como el Portal del Litigante, la cual habilita a los profesionales del derecho y ciudadanos a presentar escritos electrónicos, recibir notificaciones digitales, generar cédulas y realizar trámites en línea, lo que transforma el acceso a la Justicia en un servicio ágil, moderno y accesible.

La pandemia actuó como un acelerador digital de transformaciones que estaban latentes, llevando a cabo una adecuación inmediata tanto del módulo jurisdiccional como administrativo. Esto significó un salto de lo físico a lo digital, asegurando la continuidad del trabajo remoto, consolidando la digitalización judicial como política estructural e incorporando al Tribunal Superior de Justicia a un modelo de interoperabilidad informática plena.

Así, a comienzos de 2020, el sistema de gestión EJE - Expediente Judicial Electrónico pasó a ser el mayor aliado de los profesionales del derecho, convirtiéndose en una Justicia multi-instancia al estar integrada por juzgados de primera instancia, cámaras de apelaciones y el Tribunal Superior; multi-fuero porque abarca ambos fueros del Poder Judicial porteño; multi-organismo pues conecta a tribunales, fiscalías, defensorías, asesorías tutelares y otros organismos. En consecuencia, se despide el mundo papel para dar paso al mundo actual, consolidado con la digitalización plena y la interoperabilidad informática como base

entre organismos, marcando un antes y un después en el servicio de justicia donde cada parte actúa en el proceso judicial ante nuestros tribunales con su propio sistema y también entre ellas por fuera de dicho proceso, trocando en un caso de éxito regional respecto a la transformación digital judicial.

En resumen, un paso de la reacción al diseño de un modelo propio de innovación judicial, de la respuesta urgente a la planificación estratégica, donde la interoperabilidad en el Poder Judicial de la Ciudad ha sido clave para la implementación de un sistema judicial moderno, seguro, eficiente y transparente, capaz de gestionar procesos judiciales de manera integral en diferentes instancias, fueros y organismos.

Así como la interoperabilidad es mucho más que tecnología, es confianza entre organismos y eficiencia para el ciudadano, la innovación también es humana, por eso se acompañó al capital humano con capacitación masiva de formación continua.

En 2021, la creación del primer Programa de Inteligencia Artificial para la Modernización e Innovación del Poder Judicial en todo nuestro país marcó un hito institucional significativo. El mismo, establecido mediante la Resolución CM N° 108/2021, surgió por iniciativa y bajo la articulación de la Secretaría de Innovación que presido. Su implementación representa un avance clave en la integración de la IA para optimizar los procesos judiciales y fomentar la innovación en el ámbito de la Justicia a nivel nacional.

La frase “Así se va haciendo camino al andar” encapsula perfectamente el espíritu de la innovación en el ámbito judicial. Innovar con empatía y transformar con sentido son los pilares de este proceso. Si bien la inteligencia artificial puede ser una herramienta poderosa, es crucial reconocer que su rol es el de asistente, no de sustituto porque jamás podrá replicar los atributos más valiosos de la función judicial: la empatía, la ética, el juicio crítico y la invaluable capacidad de escuchar al otro.

La verdadera transformación del conflicto en la Justicia recae en la humanidad de quienes ejercen su función. Con esta lógica de innovación centrada en las personas, impulsamos el desarrollo de un acceso 24/7 al sistema judicial vía JustiBot Inteligente, un asistente virtual basado en IA generativa y lenguaje natural que democratiza la llegada a la información jurídica y hace más comprensible y humano el funcionamiento de la Justicia.

Su desarrollo responde a una necesidad central para dar a conocer los servicios y el funcionamiento del Poder Judicial de la Ciudad, así como lograr que el acceso a la Justicia no dependa del conocimiento técnico, el lenguaje judicial o los horarios de atención.

En 2021, JustiBot arrancó como un canal de WhatsApp predictivo con menús fijos. Al año siguiente, mejoró gracias al despliegue de perfiles y el ajuste de las necesidades para letrados, mandatarios del Gobierno de la Ciudad, peritos y la ciudadanía en general. Finalmente, en 2025 evolucionó producto de la IA generativa y se lo entrenó con contenidos jurídicos validados y en constante aprendizaje.

Ahora bien, este asistente virtual no reemplaza la tarea humana, sino que la acompaña, guía y simplifica, facilitando una experiencia más transparente, comprensible y orientada a los derechos. Representa un paso significativo hacia una Justicia conversacional, adaptada a los hábitos digitales de la ciudadanía y alineada con las recomendaciones internacionales de acceso abierto a la información pública.

Con la misma mirada puesta sobre las personas desarrollamos el Motor de Inteligencia Artificial (MIA), una herramienta destinada a asistir a los operadores judiciales en tareas mecánicas y repetitivas dentro del fuero Contencioso Administrativo, Tributario y de Relaciones de Consumo, donde las ejecuciones fiscales representan el 90 % de los expedientes tramitados.

II. En tiempos de creciente litigiosidad, MIA es inteligencia artificial que potencia, no reemplaza

El Motor de Inteligencia Artificial no solo mejora la eficiencia operativa, sino que contribuye a descongestionar los despachos y eleva la calidad del trabajo jurisdiccional, motorizando la detección de caducidades, la generación de borradores y otras tareas mecánicas que consumen gran parte del tiempo de los equipos judiciales, liberándoles tiempo para decisiones de fondo.

Esta herramienta de automatización inteligente complementa el sistema de gestión EJE, funcionando mediante algoritmos de procesamiento de lenguaje natural entrenados con normativa y jurisprudencia local bajo un principio de intervención humana significativa. Todas las salidas del sistema son revisadas por profesionales del derecho, asegurando calidad, legalidad y control humano. Precisamente, MIA no toma decisiones: asiste, sugiere y optimiza.

A estas iniciativas se suma un tercer eje estratégico, como es el proyecto institucional “Inteligencia Artificial y Justicia: Innovación y claridad en los documentos judiciales”, aprobado por Resolución CM N° 9/2025, fruto de una alianza con la Secretaría de Coordinación de Políticas Judiciales con Consejo de la Magistratura de la Ciudad.

El objetivo es utilizar inteligencia artificial para reformular con lenguaje claro textos jurídicos complejos sin perder rigor jurídico, mediante la explicación de tecnicismos, sustitución de latinismos y expresiones antiguas, uso de conectores lógicos, títulos, subtítulos y párrafos breves.

Diseñado con reglas de escritura configurables, el programa es testeado por equipos interdisciplinarios desde 2023. Su interfaz amigable permite cargar textos, generar versiones claras, editar y descargar documentos. Entre sus usos previstos se encuentran la clarificación de resoluciones judiciales, el apoyo a juzgados y oficinas administrativas, y la mejora de la experiencia ciudadana en el contacto con el sistema de justicia.

La reconversión del Anuario Estadístico del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a un formato de datos abiertos¹ en 2025 representa un salto innovador para la Justicia porteña. Esta iniciativa no sólo transparenta la información hacia el exterior, beneficiando a la ciudadanía, investigadores y medios de comunicación, sino que también impulsa una profunda eficiencia interna. Al facilitar el acceso y el intercambio ágil de información entre las diversas dependencias judiciales, se evitan duplicidades de tareas, se optimizan recursos y se fomenta una colaboración más fluida. Es, en esencia, un paso clave hacia una administración de justicia más moderna, accesible y productiva.

La colaboración estratégica para la modernización y eficiencia en el ámbito judicial son resultados tangibles de una labor mancomunada y sinérgica de esfuerzos con los equipos de la Secretaría de Administración General y Presupuesto, así como de la Dirección General de Informática y Tecnología del Consejo de la Magistratura de la Ciudad. Se logra así un futuro más innovador en la administración de justicia, demostrando que el trabajo conjunto es el verdadero motor del progreso en el sector judicial.

Como operadores del derecho, humanizar la innovación es el gran desafío de esta etapa. No se trata de resistir el avance tecnológico, sino de integrarlo con

¹ Para acceder a los datos abiertos, consultar: <https://drive.juscaba.gob.ar/s/3L7J6pcKgEdMg3T>

responsabilidad, sensibilidad y visión social. La transformación digital debe ser también una transformación cultural, que nos interpele sobre cómo queremos ejercer el servicio de justicia y a quiénes buscamos alcanzar.

En este camino, nuestro compromiso es claro: tener una Justicia más cercana, comprensible, transparente e inclusiva. Una Justicia que no se limite a tramitar expedientes, sino que abrace la complejidad humana de cada caso. Una Justicia que, aun en tiempos de algoritmos y automatización, siga latiendo con conciencia, vocación y sentido ético.

Porque el futuro de nuestra Justicia no es solo digital. Es, sobre todo, profundamente humano.

3.2 LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y SU IMPACTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA

MARÍA DE LAS NIEVES MACCHIAVELLI



Jueza de Cámara en la Sala IV del fuero Contencioso, Administrativo, Tributario y de Relaciones de Consumo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Directora del área de Inteligencia y Género en el Laboratorio de Innovación e Inteligencia Artificial de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires.

Abogada (Universidad de Buenos Aires), Especialista en Derecho Constitucional (Universidad de Salamanca) y Doctorando en Ciencias Jurídicas (Universidad de El Salvador), entre numerosos posgrados.

La irrupción de la inteligencia artificial (IA) ha cambiado nuestra vida de manera transversal y acelerada. Tanto es así que su abordaje no se limita a los avances técnicos periféricos, sino que involucra un fenómeno que llegó para modificar las formas de trabajo, vinculación, consumo y, también, administración de justicia.

En ese marco resulta, por tanto, indispensable reflexionar sobre los límites y oportunidades de la IA en el ámbito judicial, sobre todo frente a un diseño

constitucional donde se impone con claridad que la función jurisdiccional debe ser ejercida por magistrados —es decir, personas humanas—.

I. El punto de partida: jueces como personas humanas, no máquinas

Tanto nuestra Constitución Nacional como la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires establecen de manera inequívoca que la administración de justicia es una función ejercida por órganos judiciales. Ahora bien, al tratarse de órganos del Estado que ejercen una función esencial de garantía de derechos, se los debe entender necesariamente integrados por personas humanas, en tanto son los jueces quienes deben cumplir los requisitos constitucionales y legales para acceder a la magistratura, así como asumir las obligaciones funcionales propias del cargo: imparcialidad, motivación, publicidad, entre otras.

De ello se desprende que, como regla general, las controversias jurídicas son resueltas por jueces, personas humanas y titulares del poder jurisdiccional, sin que resulte admisible su delegación en sistemas automatizados ni en algoritmos, por más sofisticados que sean.

Esta afirmación cobra especial relevancia, además, porque si bien los avances en tecnologías digitales como la IA generativa han alcanzado un nivel de desarrollo importante, lo cierto es que no resultan suficientes para sustituir el juicio humano, al menos de momento. Ello así por cuanto es un hecho que la inteligencia artificial es capaz de organizar, predecir o reestructurar contenido existente. Sin embargo, no puede crear argumentos verdaderamente originales ni desarrollar nuevas líneas de interpretación.

En efecto, tal como lo he señalado a lo largo de diferentes espacios de reflexión, la argumentación jurídica inédita —es decir, aquella que introduce una lectura innovadora del derecho, basada en la ponderación de principios, la creatividad hermenéutica y la sensibilidad contextual— sigue siendo exclusivamente humana.

En resumen, ocurre que los sistemas de IA generativa se basan en datos preexistentes y carecen por ello de la intuición, experiencia y creatividad necesarias para adaptar el derecho a nuevos escenarios. Así, mientras somos los jueces quienes tenemos la capacidad de construir sentidos jurídicos allí donde no hay precedentes o se requiere avanzar de manera inédita en casos novedosos, los modelos de IA solo se limitan a reorganizar la información ya aprendida. Por ello, el proceso de

interpretación, innovación normativa y resolución de casos complejos, que exige sensibilidad institucional y responsabilidad democrática, no puede ser sustituido por máquinas.

II. La inteligencia artificial en el ecosistema judicial: una oportunidad

Aclarado lo anterior, cabe decir que la IA es una herramienta muy poderosa, la cual si es bien utilizada puede mejorar la eficiencia del servicio de justicia.

En efecto, es capaz de asistir en tareas repetitivas como la búsqueda de jurisprudencia, la clasificación de expedientes, la redacción de documentos o la predicción de soluciones jurídicas, entre muchos otros ejemplos.

Estas funcionalidades, utilizadas correctamente, liberan tiempo de los operadores judiciales para concentrarse en las tareas que verdaderamente requieren razonamiento jurídico, ponderación de derechos en conflicto y capacidad interpretativa, es decir, aquellas que solo pueden ser ejercidas por la magistratura.

No obstante, es necesario que el uso de estas herramientas se realice con criterios de prudencia, transparencia y supervisión humana constante. Por eso, la aplicación de IA en el ecosistema judicial debe concebirse como complementaria a la función jurisdiccional, no como un sustituto de ella.

III. Los riesgos: sesgos, transparencia y responsabilidad

Otro de los principales problemas, tendientes a reforzar la interpretación de que la magistratura es humana y no de máquina, está asociado directamente a la ausencia de explicabilidad. A diferencia de las decisiones humanas, las respuestas generadas por sistemas de inteligencia artificial —sobre todo aquellos de código cerrado— no pueden ser reconstruidas ni auditadas con facilidad. Con ello, se compromete un pilar fundamental del Estado de Derecho: el principio de motivación que deben cumplir las decisiones judiciales.

Además, los sistemas de IA aprenden de bases de datos históricas que suelen reproducir sesgos sociales preexistentes. Si los datos con que son entrenados están desbalanceados, la inteligencia artificial puede amplificar estereotipos o exclusiones, incluso en contextos judiciales. Por ejemplo, si en los datos de entrenamiento los

varones predominan como titulares de contratos exitosos o como figuras de autoridad, dichas narrativas tenderán a ser replicadas.

A ello se suma otro aspecto fundamental. Durante todo el ciclo de vida de un sistema inteligente —lo cual abarca desde su diseño hasta su implementación— intervienen decisiones humanas. Tales decisiones también pueden estar atravesadas por sesgos o errores que se trasladan luego al funcionamiento del sistema.

Por estas razones, la responsabilidad en el uso de IA respecto a decisiones judiciales no puede diluirse en los desarrolladores ni en la tecnología misma. Corresponde a los jueces y operadores jurídicos asegurar que el uso de herramientas inteligentes para la asistencia humana respete los principios de legalidad, igualdad ante la ley, debido proceso y tutela judicial efectiva. El control humano es imprescindible en toda toma de decisión.

IV. ¿Hacia una Justicia híbrida?

Tal cual se ve, la inteligencia artificial no debe ser vista como una amenaza a la función judicial, sino como una herramienta complementaria que puede colaborar en ciertos aspectos para la garantía de derechos. Ahora bien, para que eso ocurra de forma sólida y respetuosa de los derechos humanos, es imprescindible:

1. **Capacitar a la magistratura** en el conocimiento básico del funcionamiento de la inteligencia artificial, sus técnicas de entrenamiento, sus límites y sus riesgos.
2. **Establecer marcos normativos claros**, que regulen su uso en el Poder Judicial, con principios de transparencia, auditabilidad, trazabilidad y control humano significativo.
3. **Evitar la delegación de decisiones sustanciales** a sistemas automatizados. Como regla, incluso en procesos repetitivos automatizados, el control y la decisión final debe residir en personas humanas.

V. Conclusión

La IA llegó para quedarse. Su impacto en el ámbito jurídico es tan inevitable como transformador. Sin embargo, no podemos permitir que las decisiones capaces de afectar la vida, la libertad y los derechos de las personas sean reemplazadas por

algoritmos. Como toda tecnología, esta herramienta debe estar al servicio del derecho, no al revés.

El Poder Judicial, como órgano de garantía de derechos, tiene el deber indelegable de conocer, comprender y regular críticamente el uso de herramientas basadas en inteligencia artificial. Porque si bien podemos aprovechar sus beneficios, nunca debemos olvidar que el juicio, la prudencia, la interpretación y la justicia son tareas humanas por esencia.

3.3 FALLO “LEVINAS”

Innovación y gestión judicial

FERMIN IGARZABAL



Secretario Judicial de la Secretaría de Asuntos Generales del Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Abogado y Doctor en Ciencias Jurídicas (Universidad Católica Argentina), con posgrados en Derecho Constitucional y Penal.

Profesor titular de grado (Universidad de San Isidro) y de posgrado (Universidad Católica Argentina).

FLORENCIA ESCUDERO



Prosecretaria Letrada de la Secretaría de Asuntos Generales del Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Abogada con posgrados en Derecho Penal y Género (Universidad de Buenos Aires).

El 27 de diciembre de 2024, la Corte Suprema de Justicia de la Nación estableció en el fallo “Levinas”¹ que el Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (TSJ) es el órgano encargado de conocer en los recursos extraordinarios que se presenten ante la Justicia nacional ordinaria de la Ciudad, como tribunal superior de la causa.

Dicha jurisprudencia fue reiterada con fecha del 17 de julio de 2025², mediante integración con conjueces. Este último fallo, en virtud de lo dispuesto en la Acordada CSJN N° 41/2024, deberá ser aplicado a los restantes y futuros casos, pues se estableció que la integración de un mismo conjuer será para resolver casos análogos, asegurando coherencia en los fallos y evitando una atomización de la jurisprudencia capaz de derivar en variaciones constantes en sus sentencias debido a la rotación de conjueces.

La decisión del máximo tribunal implica no solo un cambio sustancial en la vía recursiva de los fueros nacionales ordinarios (Civil, Comercial, Laboral, Criminal y Correccional), sino también el ingreso al TSJ de recursos de dichos fueros, lo cual significó un notable aumento de causas desde comienzos del presente año. En este contexto, el Tribunal ha desarrollado distintas acciones en su agenda de política institucional.

En materia de transparencia, integró los tres planes de acción que se han desarrollado desde 2016 en el marco de la Alianza para el Gobierno Abierto, con una reciente intervención vía el último compromiso asumido.

En tal sentido, el TSJ ha renovado íntegramente su portal institucional, con una arquitectura de la información que tiende a facilitar la comprensión de la ciudadanía. Además, fueron incorporados potentes buscadores que facilitan el acceso al contenido de las resoluciones jurisdiccionales y administrativas (o de gobernanza).

Propiamente en materia de innovación y gestión, a fin de dar respuesta a la demanda que se presenta y dado el aumento cuantitativo de recursos a resolver, el Tribunal

¹ Fallo CSJN. Expte. 325/2021/CS1 Ferrari, María Alicia c/ Levinas, Gabriel Isaías s/ incidente de incompetencia. 27 de diciembre de 2024. “...que el Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es el superior tribunal de la causa al que se refiere el artículo 14 de la ley 48 para los procesos que tramitan ante la justicia nacional ordinaria de la CABA...”

² Fallo CSJN. Expte. CSJ 432/2024/CS1 Haras El Moro s/ queja por recurso de inconstitucionalidad denegado (civil) en Carol, María Luisa y otros c/ Haras El Moro SA y otro s/ nulidad de escritura/instrumento. 17 de julio de 2025.

debió adaptarse y tener ideas innovadoras para lograr eficiencia en sus procedimientos tanto actuales como futuros.

Para ello, fue de vital importancia el trabajo iniciado en septiembre de 2022 de cara a la certificación del sistema de gestión de la calidad bajo normas IRAM – ISO 9001:2005, logrando dos años después la certificación de tres procesos: ingreso y sorteo de expedientes; notificaciones y comunicaciones de las sentencias; remisión de expedientes finalizados.

En consecuencia, se habían efectuado manuales de procedimiento y mapa de los procesos, lo cual facilitó la labor frente al aumento de la carga de trabajo, pues se tenía el análisis previo y decisiones tomadas sobre el modo a realizar las tareas, así como las responsabilidades en cada instancia del proceso, siendo que todo ello había sido monitoreado, auditado y evaluado. Al respecto, cabe destacar que durante 2024 los objetivos fijados para los tres procesos se cumplieron de forma sostenida, sin registrarse desvíos ni demoras en el ingreso y sorteo de expedientes, con un alto nivel de desempeño y consistencia en el cumplimiento de los plazos para dichas tareas.

Asimismo, entre sus documentos estratégicos —puntualmente en el análisis del contexto FODA— se había incluido la posible ampliación o transferencia de nuevas competencias al TSJ y el impacto que ello tendría para la Secretaría de Asuntos Generales (SAG), en tanto responsable de la Mesa de Entradas, ingreso de expedientes, comunicaciones de providencias y sentencias, entre otras.

Otra decisión institucional del TSJ previa al citado fallo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, que resultó innovadora y facilitó el proceso de adaptación al nuevo contexto, fue su política en materia de digitalización e informatización de los expedientes.

Si bien este proceso aún es asimétrico en la Argentina y en el sector público empuja el grado dispar de innovación tecnológica³, a lo largo de los últimos años el Tribunal ha implementado avances en el modo de tramitación de sus expedientes, pues es un proceso que se ha instalado como mejora necesaria⁴.

³ Adaro, M. (2023). *“DAO y Web 3: Retos y oportunidades para la innovación pública - Metaverso, Web 3 y Gaming: introducción a los mundos virtuales descentralizados, inmersivos y gamificados /Juan Corvalan”* (p. 173). Editorial La Ley.

⁴ “Gobierno electrónico” puede definirse como el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) por parte de las instituciones públicas, para mejorar cualitativamente los servicios e información que se ofrece a los ciudadanos, así como aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública. El gobierno electrónico y el fenómeno de la despapelización de las administraciones gubernamentales ha

Aun previo a la implementación del expediente digital, cuando tramitaba sus expedientes en formato papel, era llevado adelante un proceso de digitalización de los mismos. Este proceso de informatización se consolidó en 2020 con el dictado de la Acordada TSJ N° 17/2020, mediante la cual se estableció “la tramitación íntegramente electrónica de la totalidad de los procedimientos jurisdiccionales de este Tribunal”.

No obstante, el verdadero sentido del uso de las tecnologías de la información y comunicación por parte del Poder Judicial, dirigido a mejorar cualitativamente el servicio que ofrece y aumentar la eficiencia de su gestión, no se limita a la implementación de nuevas tecnologías (como la tramitación electrónica de expedientes) o a mejorar los sistemas informáticos para hacer lo mismo de un modo innovador. Se trata de “pensar en digital”, cambiar la mentalidad y “no pensar analógico”. Se deben redefinir estrategias, aprovechando el potencial de las tecnologías de la información y la comunicación.

La implementación de un sistema de tramitación electrónica es el punto de partida estratégico sobre el cual se puede y debe continuar agregando valor. El objetivo es que el sistema de gestión supere el modelo analógico del procesador de texto y comience a dar respuestas jurisdiccionales automatizadas. En dicho sentido, se trabajó desde la SAG en el contexto de la nueva realidad del TSJ frente al fallo “Levinas”.

Se debía continuar aprovechando el potencial del sistema de gestión electrónica de expedientes para la automatización de ciertos actos que, antes producidos por los agentes judiciales, pudieran realizarse sin intervención humana directa.

Hay distintos niveles de automatización de acuerdo con la mayor o menor complejidad de la tarea a realizar. Como indica Corvalán (2018)⁵, se llama “automatización” a los sistemas de IA menos sofisticados o menos complejos desde el punto de vista de la programación. También hay otros sistemas más complejos que utilizan aprendizaje automático para detectar patrones relevantes y, sobre esa base, tomar una decisión.

venido para quedarse y para modernizar las estructuras. Para más información, consultar en: <https://iadpi.com.ar/wp-content/uploads/2017/10/El-gobierno-electronico.pdf>

⁵ Corvalán, J. G. (2018). *“Hacia una administración pública 4.0: digital y basada en inteligencia artificial. Decreto de tramitación digital completa”* (p. 917). Editorial La Ley.

En el caso de la SAG, en primera instancia se realizó un proceso de automatización que consiste en la generación automática de ciertas actuaciones en “borrador” de documentos estandarizados, los cuales una vez firmados generan ciertos efectos en el expediente, como puede ser su movimiento. Trabajamos para que tales documentos automatizados se generen con la mayor precisión posible, a fin de tener que editarlos en la menor cantidad de casos.

De dicho modo, actuaciones como la asignación de juez de trámite, cédulas, oficios, constancias y demás se generan mediante textos ya acordados. Esta medida buscó evitar que los empleados y funcionarios judiciales destinen su tiempo a utilizar modelos sobre los cuales simplemente editaban datos, tratando de estandarizar y automatizar, en la mayor medida posible, el contenido de las actuaciones.

En esta línea, se convierte en fundamental recordar que uno de los pilares del uso responsable de la inteligencia artificial es promover siempre el control humano adecuado. Esto ocurre dado que la aplicación de IA debe ser controlada por los agentes judiciales.

Otro pilar es la medición del impacto, es decir, analizar si la aplicación de la automatización / IA tiene una adecuada relación riesgo-beneficio. En el caso implementado cumplía con esta variante pues el riesgo es bajo, más aún con el correcto control humano, y sus beneficios son altos. Vale decir, la búsqueda es la optimización de recursos y aumento de la eficiencia.

Asimismo, nos encontramos trabajando en un sistema de automatización más complejo que requiere el análisis previo de un volumen de datos significativo y la detección de patrones relevantes en dichos datos, a fin de que sobre esta base el sistema de gestión de expedientes dé soluciones rápidas y precisas, sin intervención humana.

Se trata de la aplicación de inteligencia artificial al contenido de providencias y resoluciones para que, simulando procesos de inteligencia humana, pueda detectar a quién debe asignarse el expediente dentro de la SAG para realizar la tarea que se ordena. Es decir, el objetivo es automatizar las asignaciones de expedientes mediante el uso de inteligencia artificial, conforme la tarea a realizar (ejemplo: confeccionar una cédula u oficio, realizar una vinculación de letrado, correr vista a un Ministerio Público).

El fin es evitar que se destinen recursos humanos a la realización de tareas mecánicas y rutinarias, poniéndolos a disposición de tareas de mayor valor. Al respecto, se señala que la automatización humaniza la Justicia, en lugar de deshumanizarla. Resulta ser el maridaje perfecto de sistemas más demandantes que requieren, para una buena gestión, de un mayor compromiso y atención por parte de magistrados y funcionarios⁶. Toda automatización, además de tener en miras una tramitación más rápida, busca mayor eficiencia, entendida como aquella en la cual tiene centralidad el aporte humano.

Ya que los sistemas informáticos, con el avance de la tecnología, pueden realizar ciertas tareas en el proceso, a los agentes judiciales nos corresponde hacer el aporte valioso que nos distingue.

Es por eso que la innovación judicial no debería ser entendida únicamente como iniciativas de cambios tecnológicos. El pensamiento innovador es repensar las formas para encarar la tarea judicial, sin que signifique, necesariamente, incorporar tecnología a cada paso. **Es en la triada personas-tecnologías-procesos donde se encierra buena parte de las ideas para la innovación pública⁷.**

⁶ Quadri, G. (2000). *“Expediente digital en el anteproyecto de reforma al Código Procesal Civil y Comercial de la Nación”* (p.108). Suplemento Derecho, Innovación y Tecnología.

⁷ Adaro, M. (2023). *“DAO y Web 3: Retos y oportunidades para la innovación pública - Metaverso, Web 3 y Gaming: introducción a los mundos virtuales descentralizados, inmersivos y gamificados /Juan Corvalan”* (p. 190). Editorial La Ley.

3.4 INNOVAR EN JUSTICIA PARA TRANSFORMAR EL ACCESO A DERECHOS

Un compromiso desde el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

JANINE WEIDEMANN



Directora General de Acceso a Justicia del Ministerio de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Abogada (Universidad de Buenos Aires), Diplomada en Desarrollo Organizacional (Instituto Tecnológico de Buenos Aires) y Posgrado en Derecho Tributario (Universidad de Buenos Aires).

En un contexto en el que las transformaciones sociales, tecnológicas y culturales redefinen las formas de vinculación entre las personas y el Gobierno, innovar en materia de justicia no significa simplemente digitalizar trámites o incorporar nuevas herramientas tecnológicas. Más bien, significa repensar, desde sus cimientos, cómo garantizamos el acceso efectivo a derechos para toda la ciudadanía, especialmente

para quienes enfrentan barreras estructurales. Significa, en definitiva, diseñar un sistema de justicia más cercano, inclusivo, articulado y transparente, que responda a los siguientes principios:

1. Abordaje sistémico y articulación interinstitucional.
2. Modelo de justicia abierta y cercana.
3. Implementación de métodos de participación ciudadana, facilitación de diálogo y educación en derechos para la prevención de conflictos.
4. Modelo usuario céntrico y abordaje relacional.
5. Intervención temprana, procurando la resolución de crisis en etapas de baja intensidad.
6. Implementación de métodos de autocomposición de conflictos para el abordaje de la conflictiva individual y comunitaria, cuando fuere pertinente.

Desde la perspectiva sistémica, los problemas que afectan el acceso a derechos pueden representarse mediante la metáfora del iceberg: lo visible (los síntomas) es apenas una parte del problema, ya que por debajo se encuentran dinámicas relacionales, estructuras institucionales y sociales, mientras que en el nivel más profundo ubicamos los paradigmas culturales que sostienen y reproducen estas barreras.

El siguiente esquema busca identificar y clasificar algunos de los principales factores que limitan el acceso efectivo a justicia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, proponiendo una lectura integral y orientada a políticas públicas transformadoras.



Figura representativa de las barreras que limitan el acceso efectivo a justicia.

Fuente: Janine Weidemann.

Desde la Dirección General de Acceso a Justicia del Ministerio de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires entendemos que la innovación es una práctica situada y necesariamente colaborativa entre las propias instituciones, así como entre éstas, la ciudadanía y el tercer sector.

Guiados por una visión sistémica en el abordaje del acceso a justicia, reconocemos que los desafíos no pueden abordarse de forma lineal ni a partir de un solo actor. Para innovar en justicia necesitamos incluir y entender las distintas miradas sobre las necesidades, desafíos y alternativas de soluciones a la problemática, construyendo desde dicha base nuevas posibilidades para transformar la realidad.

En este marco, la Dirección General a mi cargo impulsa estrategias centradas en cinco ejes: cercanía, articulación, asesoramiento legal primario, educación e innovación. Estos ejes atraviesan nuestros programas territoriales —tales como los

Puntos de Acceso a Derechos ubicados en Centros de Salud y Acción Comunitaria, centros comunitarios y a distancia; articulación ciudadana y con el tercer sector; educación y difusión—, además de nuestra política de innovación, que busca generar conocimiento, abrir datos, crear prototipos y explorar nuevos modelos de abordaje.

Una de las acciones más significativas en esta línea de innovación es el Compromiso N° 3 del Cuarto Plan de Acción de Gobierno Abierto de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires¹, asumido por nuestra Dirección General: **"Acceso a Justicia: información clara y accesible para el ejercicio efectivo de derechos"**. El mismo tiene como objetivo diseñar e implementar, a través de un proceso participativo, una herramienta digital útil a la hora de identificar, sistematizar y visibilizar los organismos y servicios institucionales disponibles en la Ciudad que brindan orientación, patrocinio, mediación o acompañamiento en situaciones de conflicto, o bien para garantizar el acceso a derechos.

Para ello, generamos una alianza con el Consejo de la Magistratura de la Ciudad, a la vez que convocamos a otros actores institucionales del sistema, la ciudadanía y organizaciones de la sociedad civil a una Mesa de Co-creación de dicho Compromiso.

La tarea emprendida responde a una problemática concreta: la fragmentación, superposición y falta de articulación entre los múltiples dispositivos y programas existentes en el ecosistema de justicia y servicios sociales. Esta situación genera confusión, revictimización y dificultades en cuanto al acceso a la información certera y las derivaciones adecuadas, lo que profundiza todavía más la brecha de acceso a justicia especialmente para poblaciones vulnerables como niños, niñas y adolescentes, personas mayores, migrantes, personas con discapacidad, personas en situación de violencia de género, trata o con bajos recursos.

La herramienta digital que se está desarrollando no es un simple buscador institucional. Es el resultado de una estrategia de apertura, sistematización y co-creación dirigida a integrar voces diversas —organismos de los tres poderes del Estado, universidades, referentes comunitarios, ciudadanía y organizaciones de la sociedad civil—, con el objetivo de construir una base de información común y colaborativa.

¹ Para acceder al documento completo, consultar en:

https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/2025-05/Cuarto_Plan_de_Accion_de_Gobierno_Abierto_de_la_Ciudad_de_Buenos_Aires_0.pdf

La experiencia demuestra que la innovación en justicia no puede dissociarse del trabajo colaborativo, del enfoque territorial ni de la escucha activa de la ciudadanía o de quienes día a día acompañan a las personas en el ejercicio de sus derechos. Innovar, desde esta perspectiva, implica crear las condiciones institucionales, tecnológicas y culturales para que nadie quede por fuera del sistema de justicia.

El futuro del acceso a justicia se construye con datos y tecnología, pero sobre todo con redes, empatía y participación. Ese es el camino que transitamos desde la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, convencidos de que una Justicia más abierta, cercana, eficiente y humana es posible.

3.5 EL LABIIN DE LA CIUDAD

Hacia una democracia más participativa

JAVIER TEJERIZO



Director General de Asuntos Políticos y Electorales del Ministerio de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Licenciado en Ciencia Política (Universidad de Buenos Aires); Diplomado en Derecho Electoral (Universidad Austral); Maestrando en Análisis, Regulación y Gestión Electoral (Universidad Nacional de San Martín).

DANILO DEGIUSTTI



Gerente Operativo en la Dirección General Asuntos Políticos y Electorales del Ministerio de Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Licenciado y Profesor en Ciencia Política (Universidad de Buenos Aires), Magíster en Ciencia Política (Universidad Torcuato Di Tella).

El concepto de "laboratorio" no es casual, remite a un espacio donde se experimentan y prueban acciones para refinar ideas antes de ser implementadas. La "innovación", por su parte, subraya la búsqueda constante de nuevas formas y tecnologías destinadas a acercar el Estado a los ciudadanos, teniendo un impacto en el componente "institucional", que determina la forma en que se organiza la administración pública y cómo se vincula con la sociedad.

Inspirado en experiencias pioneras como el Laboratorio de Innovación Pública y Ciudadana del Gobierno de Mendoza, la Red Innovación del Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales, el Laboratorio de Innovación Pública de Bogotá y el Laboratorio de Innovación Ciudadana de la Universidad de Granada —por nombrar algunos casos—, el Laboratorio de Innovación Institucional (LABIIN) del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (GCABA) se posiciona como un nuevo paso en la búsqueda de soluciones creativas para los desafíos contemporáneos de la gobernanza.

Su misión central es clara: fortalecer la calidad institucional, fomentar la confianza en las instituciones y, crucialmente, ampliar la participación ciudadana en cada rincón de la vida cívica.

II. Desarrollo y nacimiento del concepto

En 2024, la iniciativa del LABIIN fue reconocida al ser seleccionada para recibir acompañamiento técnico y metodológico en el marco del Programa Federal de Estado Abierto. Este hito resultó crucial, ya que permitió formular un Plan Estratégico¹ junto con organizaciones de la sociedad civil y funcionarios públicos de diversas áreas, sentando las bases para una colaboración robusta y una visión compartida hacia un Estado más transparente, eficiente y cercano. Los aprendizajes del proceso fueron reportados en un Informe Final².

El LABIIN funciona como una plataforma³ vital para el intercambio de experiencias y la co-creación de iniciativas en materia de calidad institucional y reformas

¹ Disponible en:

https://drive.google.com/file/d/1fN_hg5Bd5my2QAUIID7ABK5nsyhOINN-/view?usp=sharing

² Disponible en:

https://docs.google.com/document/d/1ZK_pzgDgPU_fEeWWmuQsdZDzcY0J1y9y/edit?usp=sharing&oid=100346149372306827091&rtpof=true&sd=true

³ Para conocer más sobre el LABIIN, consultar en:

<https://buenosaires.gob.ar/observatorio-de-reforma-electoral/laboratorio-de-innovacion-institucional-labiin>

político-electorales. Su metodología es inherentemente participativa, invitando a la ciudadanía a compartir sus inquietudes, ideas y proyectos de reforma. Estas propuestas, nacidas de la experiencia directa de los ciudadanos, se enriquecen y validan con estudios y políticas públicas innovadoras desarrolladas por múltiples jurisdicciones, tanto a nivel nacional como internacional.

Para potenciar este ecosistema de conocimiento, el Laboratorio convoca activamente a instituciones y Gobiernos a compartir sus buenas prácticas, organizando el relevamiento de información en torno a ejes temáticos de vital importancia.

III. Elecciones inclusivas y accesibles, un compromiso prioritario

Actualmente, el proyecto más destacado del LABIIN es su compromiso con la promoción de elecciones inclusivas y accesibles. El objetivo es claro: mejorar la accesibilidad electoral a través del co-diseño y la prueba de soluciones innovadoras, poniendo una atención especial en el instrumento de sufragio.

La iniciativa surge de una profunda convicción acerca de que la democracia plena sólo es posible cuando todos los ciudadanos pueden ejercer sus derechos políticos sin barreras. A través de una colaboración estructurada con organizaciones de la sociedad civil y la participación directa de la población destinataria (en este caso, personas con discapacidad), el proceso busca identificar obstáculos concretos y diseñar respuestas apropiadas al contexto de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Mediante simulacros de votación inclusiva, podemos probar las soluciones diseñadas y recoger evidencia directa sobre su efectividad.

El objetivo de este compromiso no es meramente producir un informe final, sino asegurar que sus hallazgos orienten a las instituciones públicas, traducándose en un impacto real sobre las políticas y, lo más importante, en la vida de las personas. Para ello, con anterioridad a los simulacros serán definidos indicadores de satisfacción con el nivel de accesibilidad, mientras que los resultados serán compartidos a los organismos electorales competentes. Un aspecto fundamental es que este compromiso se encuentra diseñado para trascender los ciclos electorales, permitiendo su ajuste y aplicación sostenida más allá de una elección puntual.

III. Experimentación

Más allá de los simulacros previstos en el marco del compromiso con la Alianza para el Gobierno Abierto, este año ya desarrollamos una serie de pruebas de usabilidad.

1. *Análisis del simulacro de votación con distintos modelos de boleta única de papel (20 de enero)*

Se realizó un seminario interno en la Casa de Gobierno de la Ciudad con 48 participantes (43 encuestados) para probar distintos modelos de boleta única de papel (BUP). El objetivo fue evaluar el diseño, la funcionalidad y la percepción de estos modelos en un entorno controlado que simulaba condiciones reales de votación. Se prepararon cinco diseños diferentes de BUP y los participantes recibieron instrucciones específicas sobre a qué candidato / agrupación votar para evitar sesgos. Entre los principales hallazgos se reafirmó la importancia de que el color de la agrupación abarque lo máximo posible, así como la necesidad de destacar la foto y el nombre de la primera candidatura. Se valoraron los diseños con un solo doblez al medio y se recomendó que el espacio para firmas de autoridades y fiscales sea reducido y de color, con el objetivo de evitar que se trasluzca el voto, además de sugerir una indicación en el dorso sobre qué parte de la boleta debería quedar visible.

2. *Simulacro de votación para evaluar la accesibilidad (17 de marzo)*

En el marco del Día Nacional de la Accesibilidad, se celebró un simulacro de sufragio centrado en evaluar la accesibilidad de los sistemas de votación para personas con discapacidad. Se probó tanto la boleta única electrónica (BUE), utilizada en las elecciones de la Ciudad, como la BUP, prevista para las elecciones nacionales. La BUE dispuso de una adaptación con auriculares yacrílico a fin de utilizar un teclado numérico. El simulacro involucró a 31 personas encuestadas, de las cuales 24 presentaban algún tipo de discapacidad, siendo la mayoría de ellas personas con discapacidad intelectual (16), seguidas por visual (4), motora (2) y auditiva (2). El evento permitió identificar desafíos y puntos de mejora para garantizar la autonomía en el voto.

3. *Simulacro de votación con la organización “Loros Parlantes” (9 de abril)*

También en el marco del LABIIN se llevó a cabo un simulacro de votación con la BUE en la sede de “Loros Parlantes”, una organización de la sociedad civil dedicada al desarrollo de personas con diversas discapacidades intelectuales. Además de brindar una charla técnica, el objetivo fue identificar desafíos y puntos de mejora para

garantizar la autonomía de todas las personas al momento de emitir su sufragio. De los 18 participantes, 17 votaron con la pantalla estándar, mientras que una sola persona decidió utilizar la herramienta de audio-descripción.

En definitiva, la gran mayoría de los participantes consideró que el procedimiento fue fácil, independientemente de la forma de votar (audio o pantalla). Se destacaron aspectos positivos de la votación electrónica como la rapidez, el buen funcionamiento y el diseño. A su vez, más de la mitad de quienes votaron en 2023 prefirió la BUE sobre la boleta partidaria. El escrutinio de este simulacro mostró 18 votos afirmativos, con 7 boletas plegadas correctamente y 11 incorrectamente (2 de ellas con el troquel sin retirar).

IV. Uso de inteligencia artificial y Boti para el voto migrante

Con el objetivo de acercar a las urnas a las personas migrantes que residen en la Ciudad, desde el LABIIN hemos trabajado junto con la Dirección General de Canales Digitales del GCABA para que Boti, el chatbot de la Ciudad, responda preguntas sobre comicios en el idioma que cada usuario requiera o necesite, mediante el uso de inteligencia artificial, logrando superar las barreras lingüísticas. En nuestro distrito, de hecho, existen 524.000 electores extranjeros, lo cual resalta la importancia de la iniciativa.

Identificada la población y empatizando con su necesidad, se inició el desarrollo de una versión beta, la cual se sometió a un *hackeo* o prueba de usabilidad, primero por parte de especialistas electorales y luego por embajadas y consulados, que dieron una devolución en particular sobre cuestiones idiomáticas. Con este *feedback*, el Boti se puso a disposición de la ciudadanía, que pudo probar esta funcionalidad enviando la palabra “Elecciones” al número de Boti (11-5050-0147) y eligiendo la opción “A. Voto Migrante”.

El hito en cuestión nació a partir de una oportunidad detectada por el equipo de la Dirección General Asuntos Políticos y Electorales, siendo instrumentada desde la Dirección General de Canales Digitales en apenas poco más de dos meses. A lo largo de dicho plazo, logramos llevar a producción una nueva experiencia conversacional con tecnología generativa en Boti, que se tradujo en una herramienta concreta para facilitar y ampliar el acceso al voto migrante gracias a responder consultas sobre requisitos para votar, el padrón electoral y el procedimiento de votación con BUE, por ejemplo.

V. Conclusión

El Laboratorio de Innovación Institucional del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es una iniciativa que busca reflejar el compromiso de la administración porteña con una gobernanza moderna, transparente e inclusiva. Al integrar la co-creación y la experimentación en el diseño de políticas públicas, el LABIIN no solo resuelve problemas concretos, como las barreras en la accesibilidad electoral, sino que también construye un puente duradero entre la ciudadanía y sus instituciones.

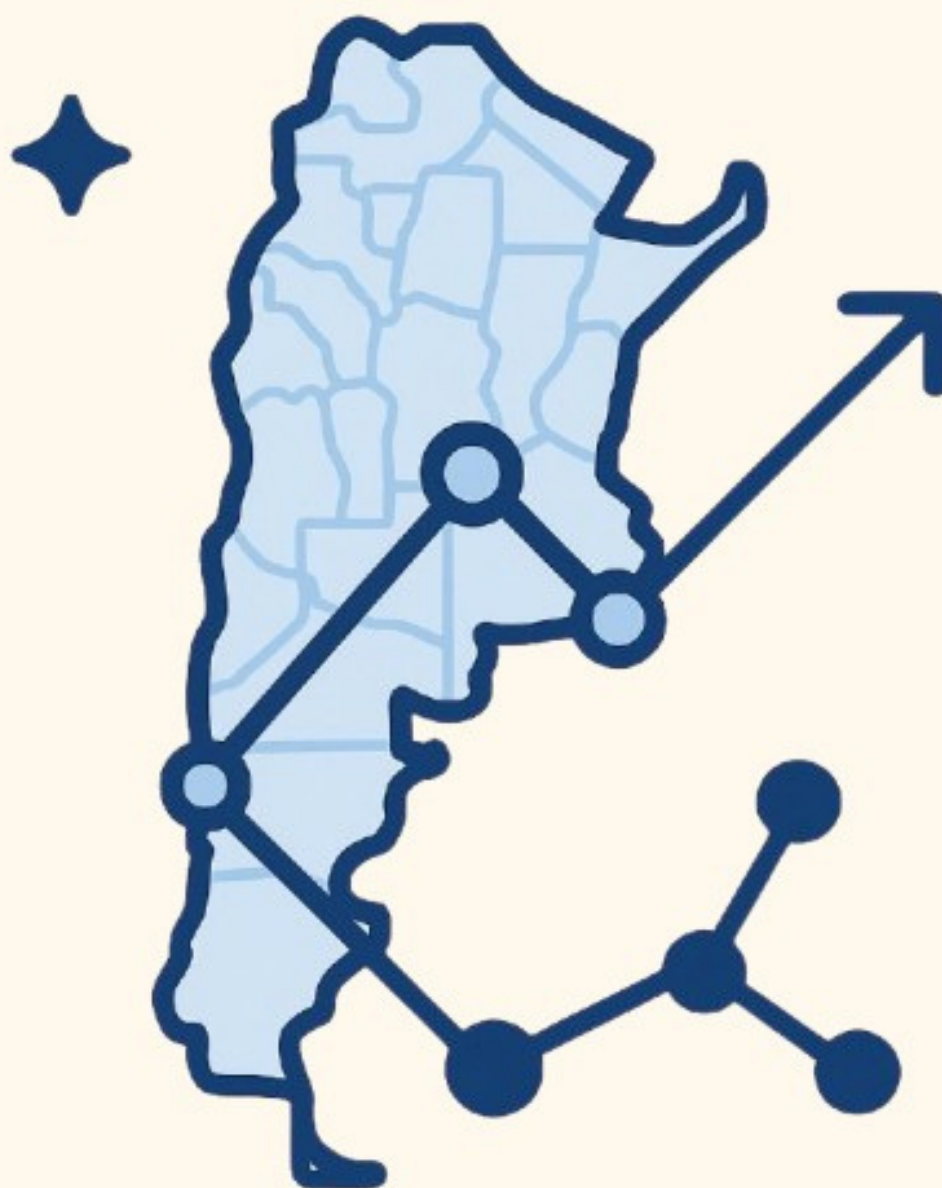
La participación activa de los directamente afectados en la colaboración intersectorial permite que desde el LABIIN puedan generarse soluciones más efectivas y legitimadas, por sobre todo probadas antes de su implementación masiva, así como fomentar una cultura de rendición de cuentas y empoderamiento cívico. De esta forma, se fortalecen las bases de nuestra democracia para lograr una Ciudad más justa, autónoma y participativa.

4

Laboratorios e Innovación Institucional

Experiencias regionales, nacionales y locales

PROVINCIAS



4.1 NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA JUSTICIA

Innovando la agenda pública

MARIO DANIEL ADARO



Ministro de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza; cofundador del Laboratorio de Innovación Judicial JusLAB; presidente del Instituto Federal de Innovación, Tecnología y Justicia.

Abogado (Universidad Nacional de Cuyo); Magíster en Derecho Digital y Nuevas Tecnologías (Universidad de Salamanca); Magíster en Derecho y Magistratura Judicial (Universidad Austral); Especialista en Derecho Laboral (Universidad Nacional de Cuyo).

¿Qué es la innovación en la Justicia? Para responder ello debemos partir del concepto de “innovación pública”, que implica el nacimiento, fomento e implementación de nuevas ideas, nuevas alternativas en la gestión con la finalidad de crear valor público, utilizando y ejercitando, entre otras cosas, la creatividad.

Siguiendo la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública¹, “la innovación en la gestión pública puede definirse como el proceso de explorar, asimilar

¹ Para acceder al texto completo, consultar en:

<https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>

y explotar con éxito una novedad, en las esferas institucional, organizativa y social, de forma que aporte soluciones inéditas, originales y creativas a los problemas y permita así responder de manera óptima a las nuevas y tradicionales necesidades de los ciudadanos y de la sociedad”.

En consecuencia, un primer análisis de la innovación en el ámbito de la Justicia involucra aquellos agregados que incorporan mejoras o calidad en la prestación del servicio, donde se advierte que la premisa inicial es la de garantizar que dicha prestación satisfaga al ciudadano y lo coloque en el centro de la gestión pública.

Es en el sector de la Justicia donde más oportunidades encontramos para llevar adelante procesos de innovación. Tenemos estructuras, procesos, servicios y personas trabajando en el mismo modelo de gestión desde hace 150 años, con algunas notas de reforma marcadas por la irrupción de la tecnología.

La innovación no es una moda, es un imperativo para sobrevivir y crecer en entornos altamente competitivos, globales y dinámicos. Solo a través de la gestión exitosa de la innovación, las organizaciones podrán desarrollar nuevos servicios y procesos que creen valor para trabajadores, profesionales del ecosistema judicial y la ciudadanía.

La realidad está marcada por tiempos de tecnologías que se desarrollan de forma exponencial, así como por una hiperconectividad sin precedentes. En este contexto, los líderes públicos deben ser capaces de reinventar y mantener vigente la propuesta de valor de sus productos, servicios y procesos, como condición necesaria a la hora de liderar Gobiernos eficientes y ágiles.

La innovación es el camino para lograr resultados distintos, ya que si seguimos haciendo lo mismo, los resultados seguirán siendo iguales. La tríada de personas, tecnologías y procesos de gestión son el eje de la innovación. De hecho, varios autores² indican que son el ADN de la transformación digital.

El 2020 nos llevó a replantearnos el modo y el contenido de la formación respecto a la tecnología, lo digital y la Justicia. Allí nació el “Curso Introductorio sobre Nuevas Tecnologías, Estado Inteligente y Derecho Digital”, brindado desde la Universidad Champagnat (UCH) bajo modalidad sincrónica, lo que permitió la participación de entusiastas de las nuevas tecnologías y el derecho, proveniente de ocho países latinoamericanos.

² Para más información al respecto:

<https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>

Dicha experiencia nos motivó a que en el año 2021, con un equipo de trabajo interdisciplinario, pensemos una nueva propuesta. Así, también desde la UCH surgió la “Diplomatura en Innovación y Gestión Judicial Tecnológica”, con el propósito de formar líderes y equipos para transformar o *hackear* instituciones.

Por su parte, en 2024 se dio inicio al “Programa de Entrenamiento Judicial en Innovación y Liderazgo”, que tiene por propósito formar líderes y equipos de trabajo capaces de fomentar espacios de discusión transversal e interdisciplinarios, *hackeando* las instituciones tradicionales y proponiendo modelos horizontales y descentralizados. Es decir, se busca impulsar la generación de ideas, las oportunidades de mejora, la formulación y ejecución de proyectos innovadores centrados en las personas.

La propuesta de entrenamiento, de formación teórico/práctica, se respalda en el modelo hexagonal, ideado y liderado por Raúl Oliván Cortés. Este modelo se basa en seis vectores universales:

- **OPEN_**: se refiere a lo abierto;
- **TRANS_**: a lo transdisciplinar;
- **FAST_**: a lo ágil;
- **PROTO_**: al trabajo sobre modelos;
- **CO_**: a lo colaborativo;
- **TEC_**: a lo tecnológico o digital.

Dichos elementos representan formas de conectar ideas, personas y equipos, cuyo propósito es transformar las organizaciones e instituciones públicas en ecosistemas de innovación, creatividad y comunidades de aprendizaje. Se inspira en la ciencia de redes (nodos, enlaces, *hubs*, sincronía, *cluster*, etc.) y se basa en 105 metodologías de las agencias más innovadoras del mundo.

El desarrollo de estos vectores en la formación y capacitación de innovadores dentro del ecosistema judicial impulsó un espacio colaborativo horizontal en los poderes judiciales del país dedicado a la innovación, que permite encender el motor del cambio. Así nació el Laboratorio de Innovación Pública JusLAB³, en el ámbito de la Universidad Champagnat, que pretende conformarse en una red abierta de innovadores o agentes de cambio capaz de afianzar una comunidad de nodos colaborativos iberoamericanos.

³ Sitio web del Laboratorio de Innovación Pública JusLAB: <https://juslab.com.ar/>

Paralelamente, en diciembre de 2023 se creó el primer Laboratorio de Innovación Judicial⁴ en el marco del Poder Judicial de la Provincia de Mendoza, siendo su objetivo promover la innovación permanente para crear valor, impacto y cambio positivo en el servicio de justicia, mediante el uso de la experimentación y colaboración.

En síntesis, los laboratorios de innovación —sobre todo aquellos que tienen por finalidad la mejora en el servicio de administración de justicia— son ámbitos de generación de ideas, de oportunidad de mejora, de formulación y ejecución de proyectos centrado en las personas, con un enfoque multisectorial e interdisciplinario, basado en evidencias o datos objetivos, con participación y co-creación, colaboración activa y amplia de todos los actores que integran el ecosistema judicial.

Por último, aprovechamos esta publicación para anunciar que entre el 28 y 31 de octubre próximos se llevará a cabo la Semana de la Innovación Legal y Judicial en Argentina, con sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Su objetivo será consolidar la cultura innovadora en el ecosistema judicial iberoamericano, mediante las diferentes actividades programadas a lo largo de la semana. Se realizarán talleres abiertos y workshops, a la vez que se abordarán temáticas como la innovación en ámbitos de capacitación y escuelas judiciales; el auge y la importancia de la creación de Laboratorios de Innovación en espacios judiciales; el impacto de la inteligencia artificial en nuestro ecosistema judicial y la práctica jurídica; desafíos y oportunidades *Legaltech*; y experiencias latinoamericanas que servirán de intercambio para mejorar el servicio de justicia.

⁴ Sitio web del Laboratorio de Innovación Judicial:
<https://jusbendoza.gob.ar/laboratorio-de-innovacion-judicial/>

4.2 LA IA EN LA CIUDAD DE MENDOZA

CRISTIAN CHAVARINI MARTIN



Director de Transformación Digital, Smart Cities y Gobierno Abierto de la Municipalidad de la Ciudad de Mendoza.

Consultor internacional para el Banco Interamericano de Desarrollo y el Consejo Federal de Inversión.

Geógrafo (Universidad Nacional de Cuyo) y Especialista UNIGIS Professional (Universität Salzburg - UNIGIS América Latina).

MARÍA LOURDES GABRIELLI



Subdirectora de Transformación Digital, Smart Cities y Gobierno Abierto de la Municipalidad de la Ciudad de Mendoza.

Abogada (Universidad Nacional de Cuyo), realizó la Diplomatura para Abogados del Estado (Procuración del Tesoro de la Nación – Escuela del Cuerpo de Abogados y Abogadas del Estado).



GOBIERNO ABIERTO

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

GEOPORTAL

MEMBRESÍAS Y PREMIOS



Fuente: Municipalidad de la Ciudad de Mendoza.

I. Comité Local de Inteligencia Artificial (CLIA)

Para los Gobiernos locales, la adopción de la inteligencia artificial (IA) puede mejorar la eficiencia en la administración municipal, optimizar servicios y fomentar el desarrollo económico, ayudando a identificar y priorizar las aplicaciones más beneficiosas de cara a la comunidad. La evolución de la IA presenta desafíos y oportunidades que requieren de una supervisión adecuada para maximizar sus beneficios y mitigar riesgos.

Su implementación puede involucrar la recopilación y el procesamiento de grandes volúmenes de datos, ante lo cual es imperioso garantizar la protección de la privacidad y el uso responsable de la información, haciendo un uso ético y transparente. Fomentar la innovación en IA a nivel local podrá colaborar, además, con el fortalecimiento de la competitividad de las empresas locales, la llegada de inversiones y el apoyo de empresas tecnológicas emergentes.

Es en este contexto que la Ciudad de Mendoza creó el **Comité Local de Inteligencia Artificial (CLIA)**, con el objetivo de garantizar la generación y difusión del adecuado

uso de inteligencia artificial, así como establecer directrices para garantizar que las aplicaciones sean justas, equitativas y no discriminatorias. Ello ocurre porque la IA es una tecnología compleja que requiere de capacitación y manejo adecuado para ser implementada, siendo tarea del Comité el impulso de programas de formación y concientización para agentes, funcionarios, organizaciones, empresas y usuarios en general.

El **CLIA** tiene como propósito coordinar y articular acciones entre las áreas técnicas, operativas e informáticas del municipio, en conjunto con la academia, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil, para impulsar el desarrollo de la inteligencia artificial a nivel local. Su función es avanzar en la **definición e implementación de soluciones innovadoras basadas en IA que contribuyan a la planificación y gestión de la ciudad, promoviendo la transparencia, la eficiencia y la participación de la sociedad.**

Durante la primera reunión de trabajo, se llevó adelante un diagnóstico de los principales desafíos y oportunidades para la aplicación de inteligencia artificial en la gestión municipal. Como resultado de este análisis, se definieron tres ejes prioritarios sobre los cuales el Comité focalizará su trabajo; se identificaron actores clave del sector académico, empresarial y tecnológico para la puesta en marcha de iniciativas conjuntas; y se estableció el compromiso de cada secretaría municipal en el proceso de implementación de IA.

El trabajo del CLIA se complementa con la participación de la Ciudad de Mendoza en la **Coalición de Ciudades para la Inteligencia Artificial en Argentina (CIAR)**, un espacio que reúne a municipios de todo el país y facilita el acceso a empresas y organizaciones nacionales e internacionales especializadas en inteligencia artificial. Mientras que el CLIA tiene como objetivo generar soluciones innovadoras dentro del ecosistema local, la participación en el CIAR permitirá potenciar estas iniciativas a través del intercambio de experiencias y la articulación con actores externos.

Con esta visión, la **Ciudad de Mendoza reafirma su compromiso con la innovación responsable** y el diseño de soluciones que respondan a las necesidades reales de su población¹.

¹ Para más información, consultar en: <https://gobiernoabierto.ciudaddemendoza.gob.ar/comite-ia.html>

II. Coalición de Ciudades para la Inteligencia Artificial en Argentina

La CIIAR, promovida por RIL Argentina, surge con el objetivo de implementar y regular el uso de inteligencia artificial para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios públicos. **La iniciativa agrupa a diversas ciudades fundadoras, entre las que se encuentran Mendoza, Tres de Febrero, Córdoba, Rosario, Salta, Tucumán, Paraná, Escobar y Catamarca.** La participación implica un compromiso para desarrollar políticas públicas más inteligentes, adaptadas a las necesidades de los ciudadanos y basadas en tecnología avanzada.

El avance de la IA durante los últimos años ha transformado diversos sectores a nivel mundial y su incorporación en la gestión pública presenta una oportunidad única para optimizar procesos, automatizar tareas rutinarias y permitir a los Gobiernos locales focalizarse en decisiones estratégicas que mejoren la vida de los vecinos.

Además, la CIIAR establece una plataforma de colaboración entre ciudades para intercambiar buenas prácticas, establecer pautas éticas y regulaciones comunes, así como crear redes de trabajo que involucren a expertos en inteligencia artificial, funcionarios públicos y tecnólogos.

El convenio firmado por las ciudades integrantes de la Coalición permitirá cumplir con los siguientes objetivos específicos:

1. **Implementar IA para la eficiencia y calidad de los servicios públicos.** Se busca mejorar la atención al ciudadano mediante sistemas automatizados y soluciones inteligentes, permitiendo una respuesta más rápida y eficaz a las demandas locales.
2. **Facilitar el intercambio de buenas prácticas.** La ciudad podrá nutrirse de las experiencias de otras localidades, optimizando sus proyectos en base a aprendizajes compartidos.
3. **Crear redes de trabajo colaborativas.** Se promoverá la creación de equipos intermunicipales que trabajen en el desarrollo y puesta en marcha de proyectos tecnológicos y regulaciones en inteligencia artificial.
4. **Fomentar la cooperación con startups y desarrolladores.** La Coalición apoyará el establecimiento de alianzas con empresas innovadoras que puedan diseñar soluciones tecnológicas ajustadas a las necesidades municipales.

5. **Impulsar la capacitación en el uso de IA.** Se desarrollarán programas de capacitación para funcionarios públicos, a fin de generar competencias para el uso e implementación de tecnologías IA en la gestión.
6. **Desarrollar laboratorios de innovación urbana.** Espacios dedicados a la prueba y validación de nuevas aplicaciones y soluciones basadas en IA que respondan a los desafíos locales.
7. **Establecer pautas éticas y regulaciones comunes.** Contribuir a la creación de un marco normativo que garantice un uso responsable y transparente de la inteligencia artificial en el ámbito público.

A través de esta participación, Mendoza busca fortalecer sus estrategias de **gobernanza digital y desarrollo sostenible**, intercambiando experiencias y buenas prácticas con otras ciudades y entidades de la región.

III. Comité de Gobernanza de Datos (CGD)

El Decreto N° 181/2024 de la Municipalidad de la Ciudad de Mendoza estableció la creación del Comité de Gobernanza de Datos² en el distrito, encargado de promover la gestión responsable y efectiva de los datos locales. El mismo se compone por líderes de datos, secretarios del departamento ejecutivo y otros actores relevantes, a la vez que resulta coordinado por la Dirección de Transformación Digital, Smart Cities y Gobierno Abierto.

Este Comité encuentra su fundamento en la gestión responsable y efectiva de los datos para el desarrollo y la toma de decisiones basadas en evidencia, ya que una correcta gestión de datos abre oportunidades para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, optimizar la prestación de servicios públicos y fomentar la innovación.

Por ello, resulta necesario establecer un marco sólido de gobernanza de datos dentro de la organización que garantice la calidad, seguridad y transparencia en el uso de los datos. En consecuencia, se deben realizar protocolos estandarizados y difundirlos para fomentar el intercambio e integración de la información a partir del trabajo conjunto entre áreas municipales.

La colaboración entre el municipio, la sociedad civil, el sector empresarial y expertos en datos es esencial para promover una gestión efectiva de éstos. A su vez, la

² Para conocer más al respecto, visitar:

<https://gobiernoabierto.ciudaddemendoza.gob.ar/comite-gobernanza.html>

participación ciudadana en la toma de decisiones relacionadas con el uso de datos contribuye a una mayor legitimidad y transparencia en el proceso.

Por y para este objetivo se creó el Comité de Gobernanza de Datos como un espacio que garantiza la generación y difusión de una cultura de datos en el municipio.

4.3 ¿Y SI EL LABORATORIO ES LA CIUDAD?

Innovación abierta en la Ciudad de Mendoza

MARÍA CANDELA GREC



Responsable de la Estrategia de Gobierno Abierto e Innovación Pública de la Municipalidad de la Ciudad de Mendoza.

Licenciada en Ciencia Política y Administración Pública (Universidad Nacional de Cuyo), Maestranda en Gobierno Local (Universidad Nacional de Quilmes).

Desde diciembre de 2019, la Ciudad de Mendoza viene intentando lo que cada vez más se exige a los Gobiernos locales: innovar para brindar los mejores servicios públicos posibles. La búsqueda ha sido constante y, a veces, contradictoria. En dicho camino, el municipio ha experimentado múltiples formas de diseñar e implementar innovación pública, desde decisiones surgidas en los escritorios hasta adaptaciones locales de buenas prácticas globales; desde programas en colaboración con universidades y empresas hasta espacios de co-creación con vecinos. Hemos fallado, hemos aprendido, seguimos insistiendo.

En el proceso, se han institucionalizado experiencias valiosas para nosotros, como el Laboratorio Urbano o el Comité Local de Inteligencia Artificial. Pero más allá de estos casos con nombre propio, lo que verdaderamente merece atención, confío, son las intervenciones tácticas, participativas y distribuidas que emergen en el territorio y reconfiguran, sin pedir permiso, la manera en que se resuelven los problemas públicos.

Este artículo parte de una hipótesis distinta: la ciudad entera puede y debería ser leída como un laboratorio de innovación institucional, un espacio de prueba permanente donde las reglas, los actores y los datos están en constante mutación. ¿Y si dejamos de pensar el laboratorio como una oficina con marca registrada y empezamos a ver la innovación como un fenómeno colectivo, distribuido, caótico y urbano?

I. El laboratorio como excusa

En los últimos años, muchas instituciones empezaron a hablar de “laboratorios” como espacios de innovación y, en ese proceso, su creación se asoció al diseño de un nuevo equipo, un logotipo distintivo y una presentación institucional. Sin embargo, la potencia real de un laboratorio no reside tanto en su forma o estructura, sino en su capacidad para abrir preguntas, más que para cerrar modelos.

Si seguimos la analogía con la ciencia, un laboratorio es un lugar de prueba, de ensayo, de error controlado. Pero en la ciudad, ¿qué se prueba exactamente? En la práctica urbana, muchos de los mejores experimentos no se producen en laboratorios formales, sino en la vereda, en una reunión de vecinos, en una plataforma digital de votación, en un paseo peatonal intervenido por la comunidad. La innovación institucional en contextos locales no sucede dentro de estructuras cerradas, sino en procesos abiertos donde el saber técnico coexiste con el vivir.

II. El anti-laboratorio: por qué cuesta tanto sostener las innovaciones con marca registrada

Desde la Municipalidad de la Ciudad de Mendoza impulsamos proyectos de innovación pública desde hace varios años. En este camino hemos reconocido, a fuerza de aciertos y desaciertos, que institucionalizar la innovación no siempre garantiza su vitalidad. Uno de los principales desafíos enfrentados fue la distancia entre lo diseñado y lo vivido. Nos encontramos con que, muchas veces, las prioridades institucionales no coincidían con las urgencias o intereses del sector

privado, de las organizaciones civiles o de la ciudadanía. Eso hacía que la participación se diluyera porque, como también entendimos, nadie participa solo por hacerlo.

Creamos espacios con nombre, equipo y objetivos. Los lanzamos entusiasmados, convencidos de que darles un marco formal les otorgaría fuerza, pero también advertimos que la forma no puede sustituir al fondo. Entendimos que un laboratorio no funciona porque tenga logo o pestaña en la web, sino porque logra sostener procesos reales de transformación. A veces, además, la rendición de cuentas formal termina desplazando el propósito original. Se empieza a trabajar más para mostrar que para mejorar, se produce más documentación que cambio y, de a poco, la estructura del laboratorio va perdiendo sentido en lo operativo, aunque siga existiendo en lo simbólico.

También tuvimos experiencias donde los proyectos co-creados en estos espacios no llegaron a implementarse por falta de presupuesto o por los tiempos propios del Estado, que rara vez coinciden con el ritmo ciudadano y empresarial. Asimismo, cuando el impulso del primer momento se pierde, los equipos municipales sostenemos el espacio, empujando procesos incluso cuando otras partes ya se bajaron del proyecto.

Sabemos también que los equipos de innovación en los municipios son pequeños y cargan muchas responsabilidades. Cuando aparecen nuevas urgencias o proyectos con impacto tangible más inmediato, es natural que los esfuerzos se redirijan hacia ellos. En ese contexto, mantener vivos a los laboratorios es un desafío constante, que no se resuelve solo con voluntad o narrativa.

III. La ciudad como plataforma experimental

En contextos urbanos atravesados por la complejidad, la escasez y la urgencia, la innovación muchas veces no nace desde estructuras formales o laboratorios institucionales, sino desde la práctica: iniciativas emergentes desde el hacer, que se construyen sobre la marcha, que aprenden en contacto directo con el territorio. Este es el caso de la Ciudad de Mendoza, donde distintas experiencias implementadas en los últimos años, sin haber sido concebidas como *labs*, funcionaron de hecho en calidad de plataformas de experimentación ciudadana. A continuación, tres escenas de una ciudad viva ilustran un campo fértil para la innovación pública.

1. Intervenciones tácticas: Área Fundacional

En julio de 2024, la Ciudad de Mendoza, junto al Colegio de Arquitectos de la Provincia, lanzó el Concurso Nacional de Ideas “Distrito Fundacional”, una iniciativa pública y participativa para repensar integralmente uno de los sectores más icónicos y postergados del tejido urbano: el área que conecta el Paseo Alameda y el ex Asilo de Ancianos San Vicente de Paul.

El objetivo fue generar estrategias, herramientas y miradas innovadoras para consolidar este sector como una nueva centralidad urbana, articulando sus dimensiones ambientales, patrimoniales, culturales, turísticas, sociales, arquitectónicas y comerciales. La convocatoria, de carácter federal y no vinculante, recibió 17 propuestas de todo el país y premió a tres equipos, cuya calidad fue destacada por el jurado interdisciplinario.

El proyecto ganador —presentado bajo el seudónimo LACATON— impulsó un abordaje integral de las tres escalas del concurso (urbana, sectorial y arquitectónica), con una estructura basada en ejes de conexión este-oeste y norte-sur, planteando nuevas formas de completar el tejido urbano e incorporando conceptos como las “unidades pixel” (sitios estratégicos que, mediante normativas específicas, pueden convertirse en espacios público-privados de alto valor social y económico).

Esta experiencia funcionó como un laboratorio urbano a cielo abierto, donde la innovación no residió sólo en el diseño, sino en el modo en que se produjo: mediante mecanismos públicos, abiertos, colaborativos, con escucha activa a vecinos, profesionales, universidades y sectores productivos.

2. Plataformas cívicas: Ojos en Alerta

El programa Ojos en Alerta transforma la manera en que la ciudadanía se involucra en la prevención del delito y se transforma en el primer sensor. A través de un canal de WhatsApp, los vecinos pueden reportar situaciones sospechosas en tiempo real, conectándose de forma directa con el Centro de Monitoreo Municipal y la Policía de Mendoza.

Lejos de ser una herramienta tecnológica sofisticada, se trata de una solución accesible y de bajo costo, que apuesta por lo más potente: el capital social y la confianza en la comunidad. La clave del programa no está solo en el canal de comunicación, sino en su diseño basado en capacitación, sensibilización y participación continua. Más de 12.500 ciudadanos se formaron para actuar como

“ojos en alerta”, lo que genera una red distribuida de cuidado, donde el control deja de ser exclusivamente vertical y se vuelve colectivo.

Lo que nació como un programa de seguridad se convirtió en un laboratorio vivo de vigilancia distribuida, corresponsabilidad y prevención colaborativa.

3. Capitales semilla: Fondo de Juventud y Acción Climática de Bloomberg Philanthropies

La capital de Mendoza fue seleccionada entre las cien ciudades del mundo que participaron de la primera ronda del Fondo de Juventud y Acción Climática de Bloomberg Philanthropies, una iniciativa global que reconoce el rol protagónico de los jóvenes frente a la crisis climática y apuesta por su liderazgo para impulsar soluciones locales. Esta iniciativa, enmarcada en los compromisos asumidos a nivel global para enfrentar el cambio climático, proporciona asistencia técnica y financiamiento directo a Gobiernos locales para que movilicen juventudes de entre 15 y 24 años a fin de diseñar, producir y administrar respuestas concretas en materia ambiental.

Nuestro distrito recibió en 2024 un primer financiamiento de 50 mil dólares, distribuido a través de micro subvenciones a 14 proyectos seleccionados. Estas iniciativas abordaron temáticas como reciclaje, movilidad sostenible, reforestación con especies nativas, valorización de la biodiversidad local, compostaje comunitario, educación ambiental y ladrillos ecológicos, entre otros. Más de trescientos jóvenes participaron activamente en esta primera etapa. Gracias al impacto positivo de la experiencia, la Ciudad Mendoza fue nuevamente seleccionada en 2025 para una segunda ronda, recibiendo 100 mil dólares destinados a financiar 19 nuevos proyectos juveniles de acción climática.

Esta política pública constituye un verdadero capital semilla para la innovación climática local, que financia ideas pero también impulsa procesos de aprendizaje, organización comunitaria y fortalecimiento de capacidades jóvenes.

IV. Final abierto: ¿y si el futuro de la innovación institucional es dejar de llamarla “innovación”?

La innovación pública podría evolucionar hacia un modelo donde las instituciones actúen como plataformas abiertas y flexibles, facilitadoras de procesos colaborativos y horizontales, en los cuales la ciudadanía se transforme en un agente con capacidad de co-responsabilidad y co-diseño de políticas y proyectos.

En tal sentido, los laboratorios de innovación pública pueden funcionar como motores de cambio dentro del Estado, especialmente en esta etapa de transición hacia formas más abiertas, colaborativas y adaptativas de gestión. Hoy siguen siendo espacios necesarios, ya que funcionan como células activas con el deber de contagiar y expandir la construcción colectiva de los procesos de innovación dentro de la administración pública. De todos modos, su objetivo final no es perpetuarse como islas de experimentación, sino contribuir a que la innovación, la colaboración y la inteligencia colectiva se vuelvan el modo habitual de operar del conjunto del Estado.



CUADERNO DE CIUDADANÍA

Laboratorios e Innovación Institucional

Experiencias regionales, nacionales y locales

 buenosaires.gob.ar/justicia

 [/asuntospoliticosa](https://www.instagram.com/asuntospoliticosa)

 [/asuntosba](https://twitter.com/asuntosba)

 dgapye@buenosaires.gob.ar

 (5411) 5091 · 7200 Int: 7510