

A

10

AÑOS

DE LA LEY

27.149

Revista del Ministerio Público de la Defensa de la Nación

*Revista del Ministerio Público de la  
Defensa de la Nación N°20. Diciembre  
2025*

*Editora:  
Stella Maris Martínez*

*Directora:  
Julieta Di Corleto*

*Escriben:  
María Fernanda López Puleio  
Santiago Roca  
Carlos Alberto Bado  
Julieta Di Corleto  
Gustavo Martín Iglesias  
María Cecilia Ponce  
Joaquín Freije  
Mariano Laufer Cabrera  
Rosalía Muñoz Genestoux  
Mariano H. Gutiérrez  
Javier Lancestremere  
Rodolfo Martínez  
Alejo Amuchástegui  
María Mercedes Crespi  
Inés Jaureguiberry  
Vanesa Maero Suparo  
Ariel Alice  
Mariano Fernández Valle  
Natalia M. Luterstein  
Sebastián Van Den Dooren  
Rosario Muñoz  
Silvia Martínez*

*Coordinación de contenido:*

*Coordinación editorial:  
Secretaría General de Coordinación  
- Coordinación de Comunicación Ins-  
titucional, Prensa y Relaciones con la  
Comunidad*

*Edición:  
Gabriel Herz*

*Diseño y diagramación:  
Subdirección de Comunicación  
Institucional*

*El contenido y opiniones vertidas en los  
artículos de esta revista son de exclusiva  
responsabilidad de sus autores.*

*Ministerio Público de la Defensa de la  
Nación  
Defensoría General de la Nación  
ISSN 2618-4265*

---

## ÍNDICE

---

<b>PRÓLOGO</b>	<b>5</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>11 Razones fundantes de la primera Ley Orgánica del Ministerio Público de la Defensa de la Nación y sus proyecciones</b> <i>María Fernanda López Puleio</i>	
<b>EXPERIENCIAS NACIONALES</b>	<b>39</b>
<b>43 La construcción de un Ministerio Público de la Defensa federal constitucionalizado, autónomo y robusto</b> <i>Santiago Roca</i>	
<b>55 Igualdad, transparencia y democracia. Los mecanismos, procesos y bases para el ingreso al Ministerio Público de la Defensa</b> <i>Carlos Alberto Bado</i>	
<b>67 La Escuela de la Defensa Pública. Un espacio para la construcción de la identidad institucional</b> <i>Julietta Di Corleto</i>	
<b>81 Los programas y comisiones de la Defensoría General de la Nación como puente para el acceso a la justicia</b> <i>Gustavo Martín Iglesias</i> <i>María Cecilia Ponce</i>	
<b>91 Las unidades letradas de defensa de personas internadas involuntariamente por motivos de salud mental</b> <i>Joaquín Freije</i> <i>Mariano Laufer Cabrera</i> <i>Rosalía Muñoz Genestoux</i>	
<b>107 Tensiones, tiempo y territorio en el acceso a la justicia: el rol del operador territorial</b> <i>Mariano H. Gutiérrez</i>	
<b>125 A diez años de la Ley Orgánica del Ministerio Público de la Defensa N° 27.149: La vulnerabilidad como criterio de acceso a la justicia y la integralidad como garantía de eficacia</b> <i>Javier Lancestremere</i> <i>Rodolfo Martínez</i>	
<b>137 Implementación del CPPF y respuesta de la defensa pública. Algunos desafíos y experiencias de la jurisdicción federal de Mendoza</b> <i>Alejo Amuchástegui</i>	

- 149 **Desafíos actuales en los litigios por DESCA en las Defensorías Federales del interior del país**  
*María Mercedes Crespi*
- 157 **Las Defensorías Públicas de Víctima: su rol en el fortalecimiento del acceso a la justicia de las víctimas en situación de vulnerabilidad**  
*Inés Jaureguiberry*
- 175 **La importancia de los peritos en el sistema adversarial: desafíos y perspectivas para la Ciudad de Buenos Aires a diez años de la Ley 27.149**  
*Vanesa Maero Suparo*
- 189 **El fortalecimiento institucional de la Defensa Pública y el sistema democrático. Los nuevos desafíos ante los cambios de paradigmas**  
*Ariel Alice*

#### EXPERIENCIAS INTERNACIONALES 195

- 199 **Litigio estratégico ante los sistemas internacionales de protección: el rol del Ministerio Público de la Defensa**  
*Mariano Fernández Valle*  
*Natalia M. Luterstein*
- 213 **La Defensoría General de la Nación en el contexto internacional**  
*Sebastián Van Den Dooren*
- 225 **La Defensoría Pública Interamericana. Garantía al acceso a la justicia en el Sistema Interamericano de Derechos Humanos**  
*Rosario Muñoz*  
*Sebastián Van Den Dooren*

#### ENTREVISTA 235

- 239 **“Hay que seguir abriendo espacios e instalar muy fuerte qué es la defensa pública y el rol de los defensores”**  
*Entrevista a Stella Maris Martínez por Silvia Martínez*

---

## PRÓLOGO

---

En la República Argentina, el Ministerio Público de la Defensa nació con un mandato constitucional claro: garantizar, en condiciones de igualdad, el acceso a la justicia. Es la institución llamada a asegurar que el derecho de defensa –y, consecuentemente, el debido proceso– sea un derecho efectivo para todas las personas; especialmente, para quienes atraviesan situaciones de mayor vulnerabilidad. Con el tiempo, esa función trascendió el plano estrictamente procesal y se consolidó como una herramienta de ampliación de derechos sustantivos y de fortalecimiento democrático.

La reforma constitucional de 1994 representó un punto de inflexión. Con la incorporación del artículo 120, el Ministerio Público fue reconocido como órgano extrapoder y se le otorgó independencia funcional y autarquía financiera, asegurando así su autonomía frente a los demás poderes del Estado. Dentro de ese diseño, el constituyente dispuso que el Ministerio Público de la Defensa se organizara con un mandato propio, diferenciado del Ministerio Público Fiscal, orientado a garantizar el derecho de defensa y el acceso a la justicia. La decisión implicó reconocer que sin una defensa pública independiente no había posibilidad de equilibrar el sistema de justicia, de resguardar los derechos de las personas frente al poder punitivo ni de hacer efectivo el principio de igualdad ante la ley.

La sanción de la ley 27.149, en 2015, configuró un paso más y consolidó, en un marco legal específico, la autonomía de la Defensa Pública. Hasta entonces, la organización del Ministerio Público se regía por la ley 24.946, de 1998, que regulaba de manera conjunta al Ministerio Público Fiscal y al de la Defensa. El esquema normativo vigente refuerza la independencia de la defensa pública y reconoce una estructura organizacional que, a través de programas y comisiones, ha expandido la presencia del organismo en todo el territorio y ha permitido construir vínculos con otros actores internacionales, configurándose como un protagonista indispensable en la construcción de una justicia más democrática y cercana a las personas.

Como recuerda Fernanda López Puleio, la autonomía no es un rasgo meramente formal: es la condición indispensable para que la defensa pública pueda garantizar la igualdad de armas en el proceso penal y desplegar estrategias jurídicas eficaces frente a la acusación. Sin esa autonomía, la defensa carecería de herramientas para producir prueba propia, sostener controversias científicas de calidad o litigar en paridad con el Ministerio Público Fiscal. Su planteo ilumina el núcleo del aniversario que celebramos: la ley 27.149 aseguró, no solo una estructura orgánica, sino el espacio institucional que hace posible el ejercicio real del derecho de defensa.

Desde un plano constitucional, varios autores destacan los cimientos de este proceso. Santiago Roca se detiene en el modo en que se ha estructurado el Ministerio Público de la Defensa, con una mirada constitucional y federal. Ariel Alice, a su vez, reflexiona sobre la necesidad de repensar la igualdad y la no discriminación, a la luz de los cambios de paradigmas jurídicos y sociales, subrayando el papel de la Defensa Pública como pieza clave para garantizar derechos y fortalecer el sistema democrático. En la misma clave, Javier Lancestremere y Rodolfo Martínez estudian la transición del criterio de “pobreza” al de “vulnerabilidad” como llave de acceso a la defensa, ampliando el alcance de la protección institucional. Por su parte, Carlos Bado examina el sistema de concursos como un mecanismo destinado a asegurar igualdad, trans-

parencia y democracia en la designación de defensores. En este entramado, tal como explica Julieta Di Corleto, la formación, perfeccionamiento y actualización de los integrantes de la defensa pública han sido fundamentales para construir la identidad de la institución en torno al compromiso con la defensa de los derechos humanos.

En el terreno de la gestión institucional y la práctica cotidiana, diversos artículos muestran, asimismo, la expansión de las funciones de la defensa pública. Gustavo Iglesias y María Cecilia Ponce presentan el rol de los Programas y Comisiones de la Defensoría General de la Nación como instancias de especialización e interdisciplina que amplían el acceso a la justicia de grupos vulnerables, resaltando su aporte en litigios estratégicos, en la articulación interinstitucional y en la consolidación del modelo de defensa pública como política democrática esencial. En esta misma línea, Mercedes Crespi analiza los litigios en materia de derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, donde la ausencia de políticas estatales ha convertido a los integrantes del MPD en figuras clave para garantizar su vigencia. A su vez, Joaquín Freije, Rosalía Muñoz Genestoux y Mariano Laufer Cabrera ponen el foco en el trabajo de las unidades letradas de defensa de personas internadas involuntariamente por motivos de salud mental.

La creación de nuevas áreas institucionales también es objeto de reflexión. Inés Jaureguiberry aborda la conformación de las Defensorías Públicas de Víctimas, surgidas de la ley 27.372, que institucionalizaron un servicio esencial para quienes fueron víctimas de un delito y no podían afrontar un patrocinio privado. Por otra parte, Alejo Amuchástegui examina la organización y la actuación de las unidades de defensa en el proceso de implementación del Código Procesal Penal Federal. En relación con esto, Vanesa Maero Suparo analiza el papel central de los peritos en el sistema acusatorio y subraya la necesidad de fortalecer equipos técnicos propios, en sintonía con la advertencia de López Puleio sobre la igualdad de armas. Por su parte, Mariano Gutiérrez describe el desarrollo del Área de Abordaje Territorial y Trabajo Jurídico Comunitario, que proyecta la presencia del MPD en los barrios más vulnerables.

Finalmente, otros trabajos orientan la mirada hacia la dimensión regional e internacional. Mariano Fernández Valle y Natalia Luterstein destacan la relevancia del MPD en el litigio estratégico internacional, que permitió visibilizar violaciones estructurales de derechos humanos ante organismos regionales y universales. A ello se suma la contribución de Sebastián Van Den Dooren, quien muestra cómo la defensa pública argentina se consolidó como referente regional a través de la AIDEF, la REDPO y el BLODEPM. El mismo autor, junto con Rosario Muñoz, examina el papel de la defensoría pública interamericana, que proyecta el compromiso con la protección de los derechos humanos en el ámbito internacional.

A diez años de la sanción de la ley 27.149, apreciamos que la autonomía conquistada fue el punto de partida para un proceso de expansión y consolidación institucional sin precedentes. Hoy, el Ministerio Público de la Defensa es un actor imprescindible de la democracia argentina, garante del acceso a la justicia, innovador en la producción de conocimiento y protagonista en la defensa de los derechos humanos.

**Stella Maris Martínez**  
**Defensora General de la Nación**

---

## SECCIÓN II

---

### EXPERIENCIAS NACIONALES





**CONSEJO FEDERAL DE DEFENSORES Y ASESORES GENERAL  
DE LA REPÚBLICA ARGENTINA**





## El fortalecimiento institucional de la Defensa Pública y el sistema democrático. Los nuevos desafíos ante los cambios de paradigmas

**Ariel Alice**

*Abogado (Universidad de Belgrano). Defensor General de la Provincia de Río Negro. Coordinador del Consejo Federal de Defensores y Asesores General de la República Argentina.*

### I. Los cambios de paradigmas

Los tiempos actuales se encuentran signados por un extraordinario tránsito entre paradigmas, que nos obliga a reposicionarnos y recentrarnos para poder observar el mundo a partir de esos nuevos marcos conceptuales y, desde allí, poder operar de manera más eficaz y eficiente.

En contraposición al *paradigma de la simplificación* (Morin 1990, 89) -al que muchos consideran el paradigma de las bases de la modernidad-, en la actualidad el paradigma epistemológico de las ciencias naturales y de las ciencias sociales es el denominado *paradigma de la complejidad*, que nos conduce a asumir el principio de incertidumbre y la diversidad. Ello, nos exige asimismo el desafío de generar acciones de mayor diálogo, articulación, consenso e inclusión, y dejar atrás la mirada reduccionista, insular y de gestión bajo compartimentos estancos, propios del paradigma del pensamiento científico y del denominado *paradigma disyuntor de la modernidad* (Morin 1997, 3), que reduce, aísla, divide y excluye.

Por su parte, el tránsito del paradigma de la *era industrial* a la *era de la información y del conocimiento* (Covey 2005, 29) o incluso hacia la denominada *era conceptual* (Pink, 2008),

también nos conduce en términos organizacionales, a dejar atrás los sistemas rígidos, cerrados, estáticos y piramidales, para comenzar a pensar en sistemas dúctiles, abiertos, dinámicos y horizontales, a la par que ya no tanto en términos de jerarquías sino de *redarquías* (Márquez, 2011), todo lo cual impacta en materia de trabajo en equipo, liderazgos, empatías, sinergias, mejora constante, entre otras cuestiones.

En nuestro ámbito jurídico y a partir de la época de posguerra, el importante tránsito del denominado *paradigma del Estado de Derecho Legal (EDL)* hacia el *paradigma del Estado de Derecho Constitucional (EDC)*; Zagrebelsky 1995, 21 y ss.), ya nos condujo también a repensar nuestra forma de operar el Derecho a partir de sus nuevos rasgos y características (Vigo 2016, 188 y ss.), tales como: i) la crisis de la clásica concepción de soberanía de los Estados, a partir de la cual -y conforme lo sostiene Peter Habermas- existe *un ius commune costitutionale* (Vigo 2015, 34), o bien -en palabras de Jünger Habermas- *un patriotismo constitucional* acorde a los principios emanados de los derechos fundamentales que se encuentran en nuestras constituciones; ii) una nueva concepción de los Derechos Humanos, que ya no se crean sino que se reconocen y se exigen en términos de concreción y eficacia, para poder cumplir con la pretensión dworkiniana de que se “los tomen en serio”, dejando atrás la concepción de ser una mera concesión o una restricción estatal de no intromisión en la libertad individual; y iii) la exigencia de una democracia sustancial y no meramente procedimental que solo opera bajo el poder omnímodo de las mayorías, para dar paso al compromiso constitucional del respeto irrestricto de los derechos intangibles de las minorías (Amaya 2012, 214), sin violar el “coto vedado” (Garzón Valdez) o la esfera de lo no decidible (Ferrajoli) de los derechos fundamentales, so perjuicio de la invalidez jurídica

y de la responsabilidad jurídica internacional estatal (Vigo 2016, 192).

## II. Principio de igualdad y no discriminación. Su relación con el sistema democrático

El citado marco contextual es transicional e inédito y su característica más identitaria, transversal y prospectiva se encuentra, probablemente, en la exigencia de una nueva reconfiguración del *principio de igualdad*. Este principio, desde su originaria matriz individualista, liberal, formal y abstracta, demuestra ser en la actualidad notablemente ineficaz para dar respuestas a los conflictos emergentes. En tal sentido, y si bien en el EDC existe un *desbordamiento de los derechos humanos* a todo el ordenamiento jurídico (Pérez Luño, 1993), lo cierto y concreto es que, desde su propia construcción, a partir de un piso estructural de desigualdades y asimetrías preexistentes, tres cuartas partes de la humanidad no tienen reconocidos ni garantizados sus derechos y la separación entre la teoría y la práctica que se da al interior de los estados constitucionales de derecho occidentales, se agudiza en los países del sur, donde se manifiesta este abismo entre lo que se dice y lo que se hace de forma más evidente (Sánchez Rubio 2015, 186).

El fenómeno de la *exclusión social* se postula entonces como uno de los grandes problemas del mundo contemporáneo y las crecientes desigualdades al interior de los Estados—que se suman a las que existen entre los propios Estados—, permiten pensar que el código *exclusión/inclusión* va a ser, del mismo modo que lo fue la división de clases en el siglo XIX, uno de los principales instrumentos para entender los sistemas sociales del presente (Luhmann 1995, 129–150). El fenómeno ha tenido mayor atención en el contexto latinoamericano debido a las profundas ex-

clusiones sociales, étnicas y raciales históricas ya preexistentes, y su relevancia crece a lo largo y a lo ancho del mundo, en la medida que también en otros lugares como Estados Unidos o Europa la *exclusión social* está aumentando de modo alarmante y comienza a postularse como el principal fracaso del *Estado de Bienestar* (Cigüela Sola 2015, 130).

Así, y ante la notable insuficiencia, inoperancia o ineficacia del principio de igualdad y de no discriminación, emergen nuevas concepciones tales como el *principio del grupo desaventajado*, el *principio de no sometimiento o no exclusión* (Saba 2005, 137) o el principio de *igualdad como emancipación* (Ramírez 2000, 61), como así también la imperiosa necesidad de reformular las herramientas tradicionales del derecho (Sagües 2018, 129), con la pretensión de la realización de una igualdad real y concreta, pero, además de ello, crítica, contextual y situada. Es decir, una igualdad que no solo se aborde como principio de no discriminación individual, sino también aquellas profundas *desigualdades estructurales o colectivas* de la región, cuyos grupos en situación de vulnerabilidad merecen una *protección especial o diferenciada*<sup>1</sup>.

### III. El fortalecimiento institucional de la Defensa Pública y el sistema democrático-constitucional

A partir de la reforma constitucional del año 1994, el Estado Argentino ha dejado atrás su originaria matriz constitucional individualista y liberal (Sagües 2025, 46) para pasar a ser un Estado de Derecho Constitucional (EDC) y Social. De esta manera y en consecuencia, se generó una natural tensión entre el modelo liberal y la democracia social, en la medida que

la primera piensa desde lo individual y la no intervención o neutralidad estatal y la segunda lo hace desde el conjunto, el bien común y la intervención del Estado, especialmente respecto de los grupos en situación de vulnerabilidad o minoritarios (Amaya 2022, 56); es decir, los *sujetos de tutela constitucional preferente* (Sagües 2025), que son, precisamente, las personas asistidas por la Defensa Pública, institución que busca garantizar su acceso a la justicia y su tutela judicial efectiva<sup>2</sup>.

Por tal razón, en el extraordinario contexto de cambios de paradigmas ya citado, el art. 75 inc. 23 de nuestra Constitución Nacional –que impone al Poder Legislativo el deber de dictado de leyes que establezcan acciones positivas (*affirmative actions*) o de discriminación inversa<sup>3</sup>– resulta, a mi modo de ver, el mandato constitucional más relevante del siglo XXI respecto no solo del principio de igualdad y de no discriminación, sino también respecto del art. 120 de la misma Carta Magna, la Defensa Pública y su fortalecimiento institucional, que se encuentran, a su vez, estrechamente ligados al fortalecimiento del sistema democrático. El vínculo entre el principio de igualdad y de no discriminación y el sistema democrático es de tal relevancia y calado, que la Carta Democrática Interamericana –Carta de Lima del 2001– ya lo ha asumido expresamente<sup>4</sup>.

2 Cf. 100 Reglas de Brasilia. Acordada 5/09. CSJN.

3 Art. 75 inc. 23 (1er. Párr.): “Corresponde al Congreso: Legislar y promover medidas de acción positiva que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato y el pleno goce y ejercicio de los derechos reconocidos por esta Constitución y los tratados internacionales vigentes sobre derechos humanos, en particular respecto de los niños, las mujeres, los ancianos y las personas con discapacidad”.

4 Carta Democrática Interamericana, art. 9: “La eliminación de toda forma de discriminación, especialmente la discriminación de género, étnica y racial, y de las diversas formas de intolerancia, así como la promoción

1 Cf. Corte IDH, caso “Trabajadores de la Hacienda Brasil Verde vs. Brasil”, Sentencia del 20 de octubre del 2016, Serie C, No. 318.

La cuestión, así planteada, alcanza aún mayores dimensiones en nuestra región latinoamericana, que se caracteriza por ser la de más desigualdad del planeta y en particular, en países como Argentina, donde existen graves índices de pobreza infantil con impacto en el *derecho al desarrollo* de amplios sectores sociales. Mientras ello ocurre, los distintos gobiernos lejos de generar aquellas acciones en favor de esos grupos, incrementan las diversas formas de desigualdad e intolerancia y, con ello, claro está, un mayor debilitamiento del sistema democrático. Por tal razón, cuando el Estado incumple con su deber constitucional de dictar políticas públicas hacia esos *sujetos de tutela constitucional preferente*, ello no solo afecta los derechos individuales, sino que tiene *impacto sistémico* (Hennig Leal 2025, 36), en la medida que no solo se perpetúa e incrementa la desigualdad y la discriminación ya existente, sino que también se genera lo que en países como EE.UU. se ha dado en llamar el *descontento democrático* (Sandel 2023, 271 y ss.), que pone en jaque al propio sistema.

Nuestra Corte Suprema de Justicia también ha asumido no solo que el logro de la igualdad social y económica de los grupos en situación de vulnerabilidad está estrechamente asociado al incremento de la igualdad a nivel de participación política, sino que la vulnerabilidad genera tanto el deber del Estado de brindar un enfoque protector diferencial y transversal a todo el ordenamiento jurídico como el deber de prestar asistencia de calidad, especializada y gratuita<sup>5</sup>.

---

y protección de los derechos humanos de los pueblos indígenas y los migrantes y el respeto a la diversidad étnica, cultural y religiosa en las Américas, contribuyen al fortalecimiento de la democracia y la participación ciudadana”.

5 CSJN, Fallos 346:84, “Quinyu Li” (voto de los jueces Maqueda y Lorenzetti y disidencia parcial del juez Rosatti) y CSJN, Fallos: 343; 264 y Fallos: 343:411. En Sagües (2025, 86).

La Defensa Pública es entonces de tal relevancia para el robustecimiento del sistema democrático, que cuanto mayor sea la igualdad y la no discriminación social mayor será su consolidación y es por ello que su fortalecimiento institucional y su plena autonomía funcional y presupuestaria será esencial, conforme que ya fuera reconocido incluso por diversos pronunciamientos internacionales<sup>6</sup>.

#### IV. Los desafíos de gestión

Desde el Consejo Federal de Defensores y Asesores Generales de la República Argentina se vienen promoviendo y fortaleciendo los procesos autonómicos de la Defensa Pública de todas las provincias argentinas<sup>7</sup>, a los fines de garantizar la igualdad, acceso y tutela efectiva de derechos de las personas en situación de vulnerabilidad, sin dejar de considerar que en nuestro país, y conforme nuestro sistema federal de gobierno, conviven veinticinco sistemas de justicia<sup>8</sup> y una igual cantidad de sistemas de control de constitucionalidad debido al sistema de control difuso.

De conformidad a ello, en un país tan rico,

---

6 Cf. Resoluciones de la Asamblea General de la OEA: AG/RES 2656 XLI-0/11 “Garantías para el Acceso a Justicia de los Defensores Públicos Oficiales”; AG/RES 2714 XLII-0/12 “Defensa Pública Oficial como garantía de Acceso a Justicia de las Personas en condiciones de vulnerabilidad”; AG/RES 2801 XLIII-0/13 “Hacia la autonomía de la Defensa Pública Oficial como garantía de Acceso a Justicia”; AG/RES. 2821 XLIV-0/14 “Hacia la autonomía y fortalecimiento de la Defensa Pública Oficial como garantía de acceso a la Justicia”, y la reciente AG/RES 2887 XLVI-0/2016 punto ix).

7 En la actualidad, la amplia mayoría de las provincias tienen estructuras funcionales independientes o bien con algún grado de autonomía, solo quedando con estructuras dependientes las provincias de Buenos Aires (en proceso autonómico), Catamarca, Misiones y Formosa.

8 Se corresponden a los sistemas de las 23 provincias argentinas, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el sistema nacional.

vasto y diverso como la República Argentina, la concientización de la importancia del diálogo, la inclusión y la integración también nos conduce al desafío de saber armonizar nuestras diferencias para construir grandes complementos. Sin ello, ninguna organización o institución puede ser efectiva en los tiempos actuales ni tampoco puede ser sostenible a lo largo del tiempo, como tampoco puede serlo ningún país democrático.

A partir, entonces, de la asunción del paradigma de la *complejidad* y también del paradigma de la *era de la información y del conocimiento* y de la *era conceptual*, emerge el desafío institucional de promover diversas acciones de diálogo, articulación y consensos, a los fines de operar en el marco de los mismos, de manera eficaz y eficiente (Palma 2015, 5). Tales desafíos no solo debemos construirlos desde adentro hacia afuera, sino también desde abajo hacia arriba; es decir, a partir de gestiones horizontales, mediante el máximo esfuerzo dialógico y de cooperación (Palma 2021, 5-6), con el objeto de alcanzar el bienestar organizacional y la mayor cohesión institucional, tanto interna como externa y, con ello, un servicio público de calidad y excelencia en todo el país. La capacitación permanente y el intercambio de experiencias regionales, como así también la divulgación de actividades y de la importancia del servicio y del rol de la Defensa Pública en el sistema democrático, también resultan actividades determinantes a tales fines.

El camino del diálogo y la articulación también debe imperar con las distintas agencias del Poder Ejecutivo –en materia de niñez, salud mental, sistema carcelario, etc.– y también del Poder Legislativo, fomentando la interinstitucionalidad y la interdisciplinariedad, para coadyuvar desde los distintos roles, enfoques y perspectivas institucionales, a la optimización de los recursos públicos y a la eficacia sistémica e integral de la tutela de

derechos de las personas en situación de vulnerabilidad, como el eje central de servicio, convocante y común.

Sin perjuicio de las distintas acciones dialógicas en espacios no jurisdiccionales, las acciones judiciales, tanto individuales como colectivas (acciones colectivas o de clase y litigio estructural), también serán, en su caso, aquellas que permitirán alcanzar, en el marco epocal de tránsitos de paradigmas y también en términos de eficacia y eficiencia, una mayor igualdad y no discriminación.

Nos esperan tiempos difíciles, pero también grandes saltos evolutivos de nuestras sociedades contemporáneas y debemos utilizar nuestras voces para servir a aquellos que no la tienen o quienes la tienen silenciada, discriminada, sometida o excluida, para facilitar nuevos encuentros institucionales y contribuir, con ello, al fortalecimiento del sistema democrático.

## Bibliografía

Amaya, Jorge. 2012. *Control de Constitucionalidad*. Buenos Aires: Astrea.

Amaya, Jorge. 2022. “La democracia en Argentina entre profecías y fracasos”. En: *Democracia, presidencialismo y populismo en Latinoamérica*. Amaya, Jorge; Luca Mezzetti (coordinadores). Buenos Aires: Astrea.

Cigüela Sola, Javier. 2015. “Derecho Penal y Exclusión social – La Legitimidad del castigo del excluido”. En: *Isonomía*, Nro. 43, octubre 2015, p. 129-150

Covey, Stephen. 2005. *El 8vo. Hábito*. Buenos Aires: Paidós.

Hennig Leal, Mônia Clarissa. “Minorías, grupos vulnerables, grupos en situación de vulnerabilidad y su relación con la discriminación estructural”. En: *La protección de*

grupos vulnerables y la superación de la discriminación estructural. Mônia Clarissa Hennig Lea, Harmut Rank y Felipe Franco (Editores). Bogotá: Fundación Konrad Adenauer.

Márquez, Marcelo. 2011. *Liderazgo, gestión de equipos y redarquía*. Neuquén: La Heradura.

Morin, Edgar. 1990. *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

Morin, Edgar. 1997. "La unidualidad del hombre". En: *Gazeta de Antropología*, Nro.13-199 <http://hdl.handle.net/10481/13575>.

Palma, Luis María. 2015. "Los Desafíos de la Justicia – Participación, Reforma y Nuevos Modelos". En: *Desarrollo y Sostenibilidad. Desafíos e Perspectivas*, Oksandro Gonálvez, Daniel Wunder Hachen e Ana Claudia Santano (Coordinadores, p. 393-415. Curitiba: Editora Ithala.

Palma, Luis María. 2021. "Justicia, Innovación y Eficiencia. Avances y Perspectivas" En: *elDial.com, Suplemento de Nuevas Tecnologías e Inteligencia Artificial*, 16 de septiembre de 2021.

Pérez Luño, Antonio. 1993. *El desbordamiento de las fuentes del derecho*. Sevilla: Real Academia Sevillana de Legislación y Jurisprudencia.

Pink, Daniel. 2008. *Una nueva mente*. Ilustrae.com

Ramírez, Silvina. 2000. "Diversidad cultural y sistema penal: necesidad de un abordaje multidisciplinario". En: *Pensamiento Jurídico* Nro. 13, julio de 2000.

Saba, Roberto. 2005. "(Des) igualdad estructural". En: *Revista Derecho y Humanidades* Nro.11, p. 123-147.

Sagües, María Sofía. 2018. "Discriminación estructural, inclusión y litigio estratégico". En: *Inclusión, Ius Commune y justiciabilidad en los DESCA en la jurisprudencia interamericana el caso del campo y los nuevos desafíos*. Eduardo Ferrer Mac-Gregor, Mariela Morales Antoniazzi y Rogelio Pantoja Flores (editores), p. 132. Querétaro: Instituto de Estudios Constitucionales del Estado de Querétaro.

Sagües, María Sofía. 2025. "La protección de grupos vulnerables en el orden constitucional argentino: de las pautas normativas a la jurisdicción tuitiva de la Corte Suprema de Justicia de la Nación". En: *La protección de grupos vulnerables y la superación de la discriminación estructural*, p. 45-91. Mônia Clarissa Hennig Lea, Harmut Rank y Felipe Franco (Editores). Bogotá: Fundación Konrad Adenauer.

Sánchez Rubio, David. 2015. "Derechos Humanos, no colonialidad y otras luchas por la dignidad: una mirada parcial y situada". En: *Campo Jurídico*–V. 3,Nro. 1–p.181-213.

Sandel, Michael. 2023. *El descontento democrático - En búsqueda de una filosofía pública*. Buenos Aires: Penguin Random House.

Vigo, Rodolfo. 2015. *Interpretación (Argumentación) jurídica Interpretación en el estado de derecho constitucional*. Buenos Aires: Rubinzal Culzoni.

Vigo, Rodolfo. 2016. *Iusnaturalismo y Neoconstitucionalismo*. México: Porrúa.

Zagrebelsky, Gustavo. 1995. *El derecho dúctil*. Madrid: Trotta.