

Que todo pase por Ulf  
Reflexiones sobre los tiempos que corren y el sistema penal

Leticia Lorenzo  
[letuchia@gmail.com](mailto:letuchia@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

Este texto tiene como única finalidad compartir algunas inquietudes personales vinculadas con tres temas que me llevaron a la reflexión últimamente:

1. Las diversas experiencias de “composición” que Mario Juliano suele relatarnos a través de las redes.
2. El rol de las formas no controversiales que van introduciéndose en materia de proceso penal.
3. La obsesión por pensar la administración de justicia desde un rol vinculado al cuidado de las personas que buscan en estos espacios una respuesta a determinados sucesos traumáticos en sus vidas.

Propondré una visión del andar procesal una vez que relate cómo me han influido estas tres cuestiones, intentando mostrar dónde encuentro la relación entre todas.

## MARIO JULIANO Y LA COMPOSICIÓN

Quienes seguimos los andares de Mario Juliano, sabemos que desde hace un tiempo a esta parte se ha embarcado en diversos espacios y/o experiencias vinculadas con una humanización real y concreta de las situaciones judiciales. Víctimas por la Paz es<sup>1</sup>, probablemente, la muestra más orgánica de esa búsqueda. Se trata de un espacio que nuclea a personas que han elegido caminos diversos para sobrellevar los dolores propios de situaciones delictivas. Diversos con relación a lo que más solemos tener presente: exigencia de juicio y castigo como única opción.

En víctimas por la paz confluyen personas que transitaron procesos judiciales en los que más allá - o en forma independiente – del castigo oficial, encontraron espacios de sanación

---

<sup>1</sup> <https://www.victimasporlapaz.org/>

y perdón; también pueden encontrarse historias de personas que decidieron no acudir a la justicia y buscar la reparación a través de otros mecanismos; o personas a las que la vivencia de una situación delictiva les llevó a involucrarse con el mundo penal e intentar aportar una mirada más humana en un sector social que muchas veces preferimos desconocer o mantener oculto.

Juliano también viene dedicándose mucho a través de las redes y de los ámbitos en los que tiene intervención a la promoción de estas miradas diferentes sobre la conflictividad penal y a la difusión de historias con desenlaces poco frecuentes en nuestra costumbre judicial. Ha relatado dos episodios recientes que, desde distintas posiciones asumidas por él mismo, van en la dirección de acreditar empíricamente que otras formas de administrar justicia son posibles:

- El 30 de septiembre de 2019 publicaba en su Facebook una historia que fue muy difundida. Una audiencia que inicialmente era un juicio por homicidio culposo en accidente de tránsito, culmina con los hijos de la víctima abrazando a la persona imputada<sup>2</sup>.
- El 1 de octubre de 2019 publicaba en Cosecha Roja una crónica de su experiencia volviendo al litigio en el marco de un hábeas corpus firmado por él<sup>3</sup>. A partir de esa experiencia hace una serie de reflexiones sobre lo que puede y no puede darse en nuestros contextos judiciales y en nuestras audiencias en concreto.

Sobre la primera situación, me interesó cómo Mario inició el relato del suceso en Facebook: “Y el milagro volvió a ocurrir”; a partir de ese inicio, contó lo que había sucedido en la audiencia que devino en un episodio infrecuente en la justicia penal. Podrá cuestionarse mi calificación sobre la infrecuencia; sin embargo, creo que la notoriedad que adquirió lo sucedido, la cantidad de veces que se compartió en redes sociales, las notas que se publicaron al respecto, las alabanzas que recibió Mario no sólo por haberlo contado sino también por haberlo propiciado en cierta medida, hablan de lo extraño que es presenciar este tipo de situaciones en el ámbito judicial penal. Y también creo que nos habla de la necesidad de que estas situaciones se tornen más frecuentes.

---

<sup>2</sup> <https://www.facebook.com/marioalberto.juliano/posts/2970980549792744>

<sup>3</sup> <http://cosecharoja.org/sin-el-traje-de-abogado/?fbclid=IwAR0853K13zTehXtr3PhGnMMZIXuEaehMUMP5kNqrUkllg-mGcgW3RzVrr68>

Al día siguiente Mario publicó una reflexión sobre la repercusión de la noticia<sup>4</sup>. En ese nuevo posteo hace una referencia a cómo desde nuestra cotidianeidad podemos procurar más episodios como el sucedido. Ese posteo de Mario se vincula mucho con la tercera parte de este texto, ya que aun cuando no habla directamente del funcionamiento de la justicia, al leer el listado de acciones que propone podemos constatar que en todas puede observarse alguna recomendación en sentido de cuidarnos y cuidar a los demás, de ser más amables, menos hostiles con el entorno.

En cuanto a su segunda experiencia, como litigante en una audiencia de hábeas corpus, y las reflexiones que realizó también a mí me surge la pregunta de cómo podemos pensar en un sistema más amable, menos hostil. A lo largo del relato que nos brinda observo cómo incluso un ambiente de reunión como es la audiencia, convierte a ciertas situaciones formales en chalecos de fuerza para la gestión de la conflictividad que se discute: quién toma la palabra y cuándo lo hace; cómo se da la disposición del espacio; dónde se ubican las distintas personas participantes; qué rol asume cada quien; el temor que suele presentarse ante cualquier evento inesperado y la tendencia casi por regla a impedir que suceda cualquier cosa fuera de lo usual en, en este caso, una audiencia. La audiencia, que hemos adorado como el momento de flexibilidad para la gestión eficaz (no en términos de costo sino en términos de solución real), también se convierte en nuestros sistemas judiciales en un molde que debe respetarse y en el cual no puede suceder nada distinto a lo que siempre sucede. Qué difícil repensar la administración de justicia con estructuras tan férreas.

## ULF Y LOS CÍRCULOS DENTRO DE LOS CUADRADOS

En 2014 inició en Neuquén la implementación de un nuevo sistema procesal penal que tiene tres características distintivas:

- Establece que la finalidad del proceso es la resolución del conflicto de quienes lo protagonizan en forma primaria (víctimas y personas imputadas).
- Diseña un procedimiento enteramente oral, desde el inicio hasta el fin del caso a nivel provincial.
- Implementa la modalidad de juicio por jurados para una porción de delitos.

---

<sup>4</sup> <https://www.facebook.com/marioalberto.juliano/posts/2971575036399962>

En ese marco, se integran como formas posibles de gestionar la conflictividad penal tanto la mediación como la conciliación. Y así llegó Ulf Nordenstahl a Neuquén – conocido en otras latitudes como Christian Eiras pero sabemos, pese a su intento de ocultarlo, que se trata de la misma persona – para asumir la Dirección Provincial de Mediación Penal dentro del Ministerio Público Fiscal de la provincia. Ya irán intuyendo los lectores por qué círculos dentro de cuadrados...

Hubo algún momento previo a la implementación de la reforma en que el Fiscal General de la provincia anunció con bombos y platillos que con el nuevo sistema penal la gran mayoría de los casos (no recuerdo correctamente, pero creo que estimó un porcentaje por encima del 70% de los ingresos al sistema penal) terminarían en mediación o conciliación.

Se imaginarán lo alta que era la expectativa con el trabajo que tendría bajo su dirección Ulf. Pues bien: el primer año de implementación de la reforma, la principal tarea de Ulf fue lograr generar equipos de mediación en cada una de las cinco circunscripciones que integran la provincia. Y no se trataba sólo de contar con las personas que ejecutarán la tarea: debía establecerse un método común de trabajo, consensos sobre los lineamientos generales, formas de contacto con las personas potencialmente interesadas en acceder al servicio. Probablemente lo más costoso – hasta la actualidad – no haya sido el trabajo hacia afuera sino hacia el interior del Ministerio Público Fiscal. Lograr conectar con los y las fiscales en cuanto a qué significa enviar un caso a mediación, cuáles son los tiempos y resultados posibles y hasta dónde puede esa unidad trabajar un determinado caso, no fue ni es tarea sencilla.

Esa dificultad hacia el interior fue clave en cómo se instaló en el imaginario judicial la dirección de mediación. Recapitulo:

- Anuncio inicial de que el porcentaje más alto de los casos ingresados al sistema penal derivaría en procesos exitosos en esta Dirección.
- Trabajo inicial de la Dirección orientado a generar su propia planta y métodos de trabajo.
- Baja conciencia del Ministerio Público Fiscal en su generalidad sobre el trabajo y las posibilidades de la mediación dentro del sistema penal.

En ese escenario, prontamente inició la conclusión sobre “el fracaso” de la mediación. Me atrevería a decir que la idea inicial de los fiscales, intuida y no esclarecida por ninguna autoridad judicial, era que podrían derivar los casos que ellos consideraran pertinentes a mediación o conciliación y que desde esa dirección debían darle “trámite” sin más. En esa cuenta no ingresó la variable de la importancia del análisis de la propia dirección para

verificar la viabilidad de la alternativa al litigio; la voluntad de las partes al respecto; los tiempos necesarios para vislumbrar algún tipo de finalización exitosa. Hubo una concepción de la herramienta como un elemento más para descargar de trabajo a quienes tienen a su cargo el litigio de casos. Algo del estilo de “si esto no lo puedo litigar, lo derivó a mediación”, sin mucho análisis específico sobre la viabilidad de ese camino.

Recuerdo haber presenciado, en el año 2015, una reunión entre fiscales y Ulf donde había cierto enojo por la falta de resultados de mediación. Una persona que en aquel momento ejercía como fiscal del caso anunció que él había decidido no remitir más casos a mediación, sino que generaba él mismo, en su oficina, los acuerdos de mediación. Incluso ejemplificó con un caso: acababa de tener reunidas a dos personas en su oficina para que arreglaran su problema y el caso había finalizado ahí mismo, en su despacho. No pasó más de una semana hasta que vimos como noticia en un periódico neuquino que una de esas dos personas le había prendido fuego la vivienda a la otra. Si no en vano se generan instancias específicas.

Esa historia me resulta muy ejemplificativa de la diferencia de concepciones a la que referí más arriba: quienes tienen una formación y función más orientada al litigio ven en las unidades distintas a las litigiosas una oportunidad de descargar casos, sin demasiado análisis de las consecuencias posibles ya que su principal análisis es cuántas probabilidades tienen de ir adelante y obtener una decisión favorable en un proceso litigioso con el caso en concreto. En cambio, quienes se incorporan en estas organizaciones con una función distinta a la del litigio, más vinculada a la composición, tienen una mirada sobre los conflictos que difiere sustancialmente; no miran las mismas cosas ni lo hacen de la misma manera; tampoco trabajan con los mismos tiempos.

El tiempo pasó y la Dirección de Mediación del Ministerio Público Fiscal fue obteniendo algunas victorias que le permitieron posicionarse de otra manera. Victorias pequeñas, en casos de conflictos entre personas concretas; y victorias de mayor repercusión a raíz de su intervención en conflictos de características más sociales (cortes de rutas, conflictos entre gremios y gobierno, situaciones vinculadas a la posesión de tierras, etc.). Se trata de un organismo que con una mirada diferente y diferenciada ha permitido contribuir desde el sistema judicial a la gestión pacífica de la conflictividad en una forma adecuada a las realidades concretas y, en consecuencia, a la tan ansiada convivencia social. Pero aun en ese escenario en el que se posiciona en forma más exitosa en el ámbito judicial, creo que sigue siendo un espacio extraño a la práctica y cultura judicial.

## LOS CUIDADOS Y LA BUROCRACIA

La tercera parte de esta reflexión se vincula a la imperiosa necesidad (mía, al menos) de pensar a la administración de justicia asociada a una mirada cuidadosa. Mi vida laboral en la administración de justicia formal inició en el ámbito de la Escuela de Capacitación Judicial de Neuquén. Desde ese lugar durante varios años tuve la oportunidad de participar en distintos espacios de formación a las personas que concursaban para cargos de auxiliares administrativos. En todos los talleres presenciales que realizábamos solíamos repetir, de una u otra forma, lo siguiente: quien va a ingresar a trabajar a un poder judicial debe tener claro que las personas que concurren a organismos judiciales no la están pasando bien; nadie tiene un día libre y decide utilizarlo recorriendo pasillos judiciales. Si vienen es porque todos los remedios anteriores les resultaron insuficientes y tuvieron que derivar en algún tipo de proceso judicial. Eso solo ya es una carga importante, como para que nosotres le sumemos un adicional de maltrato o desatención.

En términos más sintéticos lo recién dicho podría resumirse en un “cuidemos a las personas usuarias de nuestros sistemas”. No las tramitemos. No las hagamos rebotar de una oficina a otra. No usemos el “véngase mañana”. No tomemos una eternidad de tiempo para resolverles una situación. No nos aprovechemos de su desconocimiento; ni de su necesidad; ni de su angustia. No pensemos que tendrían que pensar, decir o actuar como lo haríamos nosotres. No. No. No.

Cuidemos a las personas usuarias. Pongamos nuestros organismos al servicio de les usuaries en lugar de disponer del tiempo de les usuaries en función a las necesidades de nuestros organismos.

Una administración de justicia cuidadosa está **obligada** a repensarse, a repensar sus prácticas, a evaluar sus actitudes y comportamientos.

En la buena noticia que nos compartió Juliano el 30 de septiembre hay un dato nada mínimo. Nos dice en su relato: *“Aprovecho para mirar el expediente: 4 años y 8 meses de trámite”*. **Cuatro años y ocho meses. Mil setecientos días.** De los hijos de esa madre esperando alguna respuesta estatal. De la persona imputada maquinando en su cabeza cuál sería esa respuesta estatal. A partir del relato que nos da Mario surgen infinidad de preguntas: ¿Habrá habido algún momento previo en que el imputado pudiese hablar como lo hizo ese día? ¿Habrán tenido los familiares de la víctima algún conocimiento de la realidad de ese imputado en concreto? ¿Habrán sabido desde el inicio cuáles eran las alternativas posibles para el caso? Y si lo supieron ¿cómo habrá sido esa comunicación? ¿Habrá sido una comunicación centrada en las personas? ¿Habrá sido una comunicación

centrada en la tramitación de un expediente? ¿Habrá sido un trámite cuidado o un trámite burocrático?

Es increíble cómo nos supera la burocracia y nos hace perder el norte. Al menos a mí me resulta sumamente increíble. Ante las cosas que suceden en las administraciones de justicia recuerdo en forma permanente aquel tramo del programa de Antonio Gasalla en el que personificaba a una trabajadora pública que todo el tiempo decía “se van para atrás”. O a la docente que indicaba que “si me buscan, no me van a encontrar”. De alguna parte salieron esos personajes ¿no? Y son demasiados los momentos en los que siento la sensación de que estamos actuando como esa empleada pública o esa docente. Sacándonos los temas de encima sin hacernos cargo de darles respuesta a las personas. Porque que no se malentienda: a veces dar respuesta implica comunicar a las personas cuestiones desagradables, decisiones que van contra sus expectativas iniciales. ¿Pero qué sentido tiene patear esa comunicación para otro momento si sabemos cuál será el resultado y que tarde o temprano va a llegar?

Una administración de justicia de cuidados, cuidadosa, debe centrar su atención en las personas. Y la organización judicial debe estructurarse para no perder esa meta. Cuidar a las personas es trabajar. Es trabajar verdaderamente.

El trabajo no es “el expediente”; el trabajo es garantizarle a las personas el ejercicio de sus derechos; tener la mayor certeza posible de que comprenden sus opciones; brindarles el apoyo y acompañamiento para lograr la mejor solución posible para su caso; si es una solución que implica una reparación, una composición de lo originalmente conflictivo, tantísimo mejor. Allí deberían estar puestas nuestras energías antes que en los márgenes de las hojas o el interlineado de los escritos.

Vengo diciéndolo desde hace algún tiempo también: las Oficinas Judiciales, como han sido concebidas en el fuero penal neuquino, son revolucionarias en sentido que se dedican exclusivamente a la tarea de cuidados. Al interior del sistema y para con las personas usuarias. Esos modelos de organización son los que demanda una administración de justicia situada en el siglo 21 y a disposición de los sectores vulnerables de la población.

### ¿ENTONCES POR QUÉ TODO DEBE PASAR POR ULF?

Conversaba con Juliano sobre las frustraciones que suelen padecerse cuando ante una propuesta de cambio recibimos respuestas en términos de “es el sistema”. Cuando hablamos o escuchamos hablar de “el sistema” como un organismo vivo e independiente de nuestras voluntades individuales.

También puede resultar frustrante aquella persona que con un optimismo ingenuo cree que con sólo su esfuerzo y empuje será posible movilizar a una estructura más grande y pesada que un elefante.

Cualquiera de los dos extremos puede llevar a la desazón. No resulta conveniente pensar que yo sola puedo todo; pero tampoco lo es pensar que no vale la pena hacer nada porque “el sistema” no va a cambiar. Trabajar a diario para generarle grietas al sistema que le obliguen a un cambio puede ser un camino adecuado.

Ya en términos más macro y para la reflexión de largo plazo, a nivel de sistema penal al menos, mi gran duda actual es si la forma de organización de los Ministerios Públicos Fiscales contribuye o no a la finalidad declamada y cada vez más extendida e instalada del proceso. Esto es: la solución más pacífica posible para el conflicto primario.

Porque “la solución más pacífica posible” ya nos da una consecuencia concreta: no hay una sola solución, sino que hay varias; por eso tenemos la posibilidad de verificar cuál es la más pacífica posible.

En ese contexto de varias soluciones posibles, encontramos dos caminos diferentes: la posibilidad de controversia propia del litigio o la posibilidad de consenso propio de mecanismos conciliatorios.

El esquema actual de ingreso al sistema penal hace primar la controversia por sobre el consenso: ante una denuncia, algún tipo de unidad fiscal decide la derivación interna donde una de las posibilidades es la de mediación o conciliación. Pero esa unidad inicial que decide la derivación es una unidad que tiene una mirada litigiosa: se centrará en el tipo de caso, las pruebas, las proyecciones en términos de controversia y a partir de allí decidirá un destino. En ese escenario, me planteo dos observaciones:

1. Es altamente probable que quienes integren la primera unidad de análisis de los casos sean personas con una formación más vinculada al litigio que a la conciliación como respuesta y desde allí miren las situaciones. Esto no me parece menor ya que influirá en la forma de comunicarse con quienes intervengan, de plantear las posibles proyecciones de los casos y de, en definitiva, decidir el destino inicial de los mismos.
2. La conciliación, mediación y cualquier opción más emparentada con el diálogo y la composición se mantienen como una opción de segundo orden en la estructura inicial del sistema penal. En alguna medida el litigio es la regla y la composición la excepción y, en ese contexto, es bastante esperable que las respuestas y el trato

hacia las personas se mantengan en el orden de lo controversial más que de la conciliatorio.

Esto es lo que me lleva a pensar, cuando digo “que todo pase por Ulf” que a nivel general quizá lo que estemos precisando es una reflexión sobre la necesidad de invertir el orden: el análisis inicial debería ser un análisis basado en las posibilidades de composición como regla y en el litigio como excepción. Un nuevo escenario donde las unidades de ingreso tengan una formación, mandatos y miradas más orientadas a ofrecer diversas soluciones para el conflicto, escuchar activamente a las personas protagonistas, poner en su conocimiento los distintos caminos, pensar imaginativamente las mejores formas de llegar a una satisfacción de las expectativas o, llegado el caso, informar rápidamente qué expectativas no tienen viabilidad en el sistema. Donde los integrantes de estos ámbitos judiciales no asuman de inicio una posición de confrontación, sino que comprendan el padecimiento que cualquier persona que llega al sistema está atravesando. Donde el cuidado esté por encima del trámite y la persona por encima del expediente.