



Procuración General
de la Ciudad

Plan Estratégico Procuración General CABA 2023-2027





Plan Estratégico Procuración General CABA 2023-2027 ÍNDICE

Misión	2.
Visión	2.
Valores	2.
Contexto y diagnóstico de origen	3.
El Plan Estratégico 2023–2027	3.
Los tres verticales estratégicos	4.
Vertical I — Gestión Estratégica del Litigio	4.
Vertical II — Abogacía Pública de Excelencia	5.
Vertical III — PG Inteligente	5.
La inteligencia artificial como fuerza transversal	7.
Consideraciones finales	8.

Misión

La Procuración General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es el organismo jurídico del Gobierno de la Ciudad responsable de la representación y defensa de los intereses del Estado local en sede judicial, del control de legalidad de los actos administrativos y del asesoramiento jurídico integral a los poderes públicos. Su mandato es doble: proteger el patrimonio y la acción del Estado y garantizar que el ejercicio del poder público se ajuste al ordenamiento jurídico vigente. Todo ello, al servicio de los derechos de los ciudadanos y del bien común de la Ciudad.

Visión

Ser la procuración pública más avanzada de la Argentina: un organismo jurídico inteligente, que combina la más alta excelencia técnica con el uso estratégico de la inteligencia artificial, que genera jurisprudencia favorable, protege el erario público y lidera la transformación del derecho público en la era digital. Una institución que no solo defiende al Estado, sino que lo hace mejor.

Valores



Excelencia jurídica. La calidad técnica de cada dictamen, cada escrito y cada estrategia procesal no es un estándar mínimo: es la expresión de la responsabilidad que implica ejercer la abogacía en nombre del Estado.



Innovación con propósito. La tecnología no se adopta por su novedad sino por su capacidad de mejorar la gestión, reducir el error y ampliar el impacto institucional. Innovamos porque el Estado le debe eficiencia a la ciudadanía.



Integridad institucional. La Procuración General actúa con independencia de criterio, transparencia en sus decisiones y rendición de cuentas permanente. La defensa del Estado no puede comprometer los principios del Estado de derecho.



Colaboración y conocimiento compartido. El saber jurídico acumulado por el organismo es un bien público. Lo construimos colectivamente, lo preservamos



y lo ponemos a disposición de otras jurisdicciones y organismos.

Orientación a resultados. Las decisiones se toman con evidencia, los procesos se miden y los objetivos se evalúan. El compromiso con el resultado concreto es lo que convierte la gestión pública en servicio real.

Contexto y diagnóstico de origen

La gestión que se inicia en diciembre de 2023 hereda un organismo con capacidades jurídicas consolidadas pero con un modelo de gestión que acusaba el peso de la inercia institucional. Más de cuarenta y nueve mil juicios activos se administraban bajo una lógica homogénea y reactiva, sin criterios sistemáticos de priorización, con baja adopción tecnológica y escasa orientación a resultados económicos concretos. El costo judicial era alto, los tiempos procesales se extendían innecesariamente y existían oportunidades de generación de ingresos y ahorro que permanecían sin aprovechar.

Al mismo tiempo, el mundo del derecho y de la gestión pública atravesaba una transformación sin precedentes. La irrupción de la inteligencia artificial, la disponibilidad de grandes volúmenes de datos y el surgimiento de nuevas herramientas de automatización planteaban tanto un desafío como una oportunidad histórica: quienes supieran integrar estas tecnologías a la práctica jurídica y a la administración pública podrían dar un salto de calidad y eficiencia que habría requerido décadas por la vía tradicional.

La respuesta de la nueva conducción fue clara: transformar la Procuración General en un organismo jurídico inteligente. No mediante la simple adopción de herramientas digitales, sino a través de una reconfiguración profunda del modelo de gestión, la cultura organizacional y el rol institucional del organismo en el ecosistema jurídico-público de la Ciudad y del país.

El Plan Estratégico 2023–2027

El presente Plan Estratégico constituye la hoja de ruta de esa transformación. Abarca el período diciembre de 2023 a diciembre de 2027 y articula, en un marco integrado, las líneas de acción que guían el desarrollo institucional de la Procuración General a lo largo de su gestión.

El plan no es un catálogo de iniciativas. Es la expresión de una visión: la de una Procuración que lidiaba con más de cuarenta y nueve mil juicios activos con la misma inteligencia estratégica con que los grandes organismos de defensa jurídica del mundo gestionan su litigiosidad; que emite

dictámenes con velocidad, precisión y homogeneidad de criterio; que usa la inteligencia artificial como herramienta cotidiana de trabajo; y que construye la organización interna necesaria para sostener ese nivel de exigencia en el tiempo.

El plan se estructura en torno a tres verticales estratégicos. Cada uno responde a una pregunta fundamental sobre el rol de la institución.

Los tres verticales estratégicos

Vertical I — Gestión Estratégica del Litigio

¿Cómo ganamos y cómo nos defendemos?

La Procuración General es, en primer lugar, el abogado del Estado frente a los tribunales. Esto implica dos misiones complementarias: defender activamente los intereses patrimoniales del Gobierno de la Ciudad frente a las pretensiones de terceros, y gestionar la cartera judicial con inteligencia estratégica para maximizar los resultados, reducir la exposición económica y generar los recursos que el Estado necesita para cumplir sus fines.

Con más de cuarenta y nueve mil juicios activos al inicio de la gestión, la primera decisión fue abandonar el modelo de gestión homogéneo y reactivo en favor de un enfoque basado en priorización, análisis económico-jurídico y criterios de impacto. El Scoring de Priorización de Materias Judiciales (SPMJ), con siete criterios ponderados, es la herramienta metodológica que permite a la institución saber dónde concentrar su energía y cuándo actuar. El resultado no es solo más eficiencia: es más dinero ingresado al erario, más ahorro en el gasto judicial y una cartera más sana.

Junto a la gestión estratégica de la cartera, la Procuración General asume la conducción directa de los asuntos de mayor relevancia institucional para el Gobierno de la Ciudad. Los litigios que involucran cuestiones constitucionales, definiciones de política pública, precedentes jurisprudenciales de alto impacto o intereses estratégicos del Estado son gestionados por un equipo especializado de abogados públicos, dedicado de manera exclusiva a esos asuntos. Esta área de litigios complejos opera con una lógica distinta a la de la gestión de cartera: no administra volumen sino profundidad, y su trabajo no se mide en cantidad de juicios resueltos sino en la calidad de los precedentes construidos y en la solidez de la posición jurídica del Estado frente a los tribunales que definen el derecho público de la Ciudad.

La dimensión económica del litigio completa este vertical. La gestión estratégica de las

ejecuciones fiscales, la regulación activa de honorarios de abogados y peritos, y la identificación de nuevas vías de recupero son parte integrante de la misión de este vertical: la defensa del Estado no es sólo procesal, es también patrimonial.

Vertical II — Abogacía Pública de Excelencia

¿Cómo prevenimos y cómo nos desarrollamos?

La mejor causa judicial es la que nunca llega a los tribunales. El segundo vertical estratégico articula la función dictaminante y asesora de la Procuración General como herramienta de prevención del daño antijurídico, reducción del riesgo jurídico y garantía de legalidad de la acción gubernamental.

Este vertical incluye la producción de dictámenes jurídicos de calidad y en tiempos razonables, la generación de criterios técnico-jurídicos homogéneos que orienten la actuación de los distintos organismos del Gobierno de la Ciudad, y la consolidación de una biblioteca jurídica viva que preserve y haga accesible el conocimiento institucional acumulado. La abogacía pública de excelencia no se ejerce reactivamente: se ejerce anticipando los riesgos, construyendo doctrina y asegurando que el Estado actúe siempre dentro del marco de la legalidad.

El desarrollo del capital humano es parte constitutiva de este vertical, no un apéndice administrativo. La excelencia jurídica no se sostiene sin profesionales que crezcan con la institución. Por eso, la Escuela de Formación en Abogacía Pública es uno de los instrumentos centrales de este vertical: forma, actualiza y especializa al cuerpo profesional en derecho público, nuevas tecnologías jurídicas y transformaciones normativas. La construcción de una carrera administrativa clara, con criterios objetivos de progreso y reconocimiento del desempeño, es la condición organizacional que hace posible que ese talento permanezca y se profundice dentro del organismo.

Vertical III — PG Inteligente

¿Cómo innovamos y cómo nos transformamos?

La inteligencia artificial (en adelante “IA”) es la tecnología de propósito general más disruptiva de nuestra época. No transforma un sector ni una función: transforma la lógica de cómo se produce valor en cualquier organización que la incorpora con seriedad. En el campo jurídico-público, su potencial es especialmente alto: la práctica del derecho es intensiva en documentos, repetitiva en muchas de sus tareas de alto volumen y dependiente de la capacidad de analizar grandes corpus

normativos y jurisprudenciales. Quienes integren estas herramientas con rigor metodológico y estratégico no solo ganarán eficiencia: construirán capacidades institucionales que se proyectarán por décadas.

La Procuración General fue el primer organismo público de Argentina en incorporar un área especializada en inteligencia artificial, con rango de Dirección General entre cuyas misiones y funciones se encuentran las de diseñar e implementar la estrategia institucional de adopción de soluciones basadas en IA, agentes de IA y sistemas híbridos; elaborar y mantener actualizado el marco normativo interno en la materia; coordinar la identificación, evaluación y priorización de oportunidades de incorporación de IA en los procesos del organismo; y desplegar los mecanismos de gobernanza institucional orientados a asegurar criterios de transparencia, trazabilidad, rendición de cuentas, supervisión humana y gestión de riesgos.

La creación de esta área especializada no fue una decisión meramente formal ni una modificación aislada de la estructura organizativa. Fue la respuesta institucional a una necesidad que la Procuración General

identificó tempranamente: la inteligencia artificial no podía incorporarse al organismo de manera fragmentada, dispersa o dependiente de iniciativas individuales. Para que PG Inteligente pudiera transformarse en una verdadera política institucional, resultaba indispensable contar con un área específica capaz de centralizar su diseño, ordenar su ejecución, definir criterios comunes, acompañar a las áreas sustantivas y asegurar que cada incorporación tecnológica estuviera alineada con los demás verticales estratégicos del organismo.

Esa definición partió de una convicción clara: sin una estructura especializada, la transformación que se proyectaba no podía sostenerse en el tiempo ni alcanzar escala institucional. Diversos estudios recientes han señalado que una proporción significativa de las iniciativas de IA pública no logra superar la fase piloto; que la ausencia de formación previa constituye una de las principales barreras de implementación; y que muchas experiencias avanzan de manera fragmentada, sin coordinación institucional suficiente, lo que no vuelve imposible su adopción, pero sí la torna más lenta, más riesgosa y menos capaz de generar impacto sostenido.

En ese escenario, la decisión adoptada por la Procuración General a fines de 2024 se ve reafirmada: anticipó que el desafío principal no consistía únicamente en “incorporar IA”, sino en construir las condiciones institucionales para que su adopción produjera valor real, evitando que la incorporación de estas tecnologías quedara reducida a experiencias aisladas, pilotos inconexos o herramientas sin integración efectiva con los procesos jurídicos, administrativos y estratégicos del organismo. En consecuencia, crear un área especializada no fue un complemento

accesorio de PG Inteligente, sino una condición necesaria para hacerlo posible.

Sobre esa base, la agenda de PG Inteligente se organiza en cuatro objetivos estratégicos de alcance macro: gobernar la adopción ética y responsable de inteligencia artificial mediante un marco institucional propio; implementar soluciones de IA en sus distintas variantes tipológicas con la consecuente reingeniería de procesos; desarrollar capacidades de sus equipos para una colaboración humano-IA efectiva, responsable, ética y supervisada; y proyectar el modelo de transformación mediante estrategias de cooperación institucional, regional e internacional.

Todas estas iniciativas se sostienen sobre una premisa central: la inteligencia artificial no reemplaza el criterio jurídico humano; lo potencia, lo agiliza y lo libera para concentrarse en aquello que verdaderamente requiere análisis, deliberación y decisión profesional.

En la Procuración General, toda incorporación de IA parte de una regla institucional indelegable: la decisión jurídica, administrativa o estratégica permanece siempre bajo responsabilidad humana. Las soluciones tecnológicas pueden asistir, ordenar información, generar insumos, automatizar tareas de apoyo o ampliar la capacidad de análisis del organismo, pero no sustituyen la validación profesional ni desplazan la responsabilidad del funcionario o agente interviniente.

Por ello, PG Inteligente no se construye sobre una lógica de reemplazo, sino de colaboración humano-IA. La tecnología opera como una capa de asistencia al servicio del trabajo jurídico-público, mientras que el juicio profesional, la supervisión crítica y la decisión final permanecen en cabeza de las personas.

La inteligencia artificial como fuerza transversal

La inteligencia artificial no debe ser entendida únicamente como un eje vertical autónomo ni como un conjunto de herramientas incorporadas de manera aislada a determinados procesos. Constituye, por el contrario, una fuerza transversal que conecta y amplifica el impacto de los distintos verticales estratégicos de la Procuración General.

Si bien la Gestión Estratégica del Litigio, la Abogacía Pública de Excelencia y PG Inteligente son analíticamente distinguibles, en términos operativos resultan interdependientes. Lo que permite articularlos, potenciarlos y proyectar sus resultados es la incorporación planificada de inteligencia artificial, agentes de IA y sistemas híbridos en los procesos sustantivos del organismo.

La IA no vive únicamente en el Vertical III. Habita la Gestión Estratégica del Litigio cuando permite



clasificar grandes volúmenes de causas según criterios de prioridad, detectar astreintes, generar alertas, resumir expedientes o asistir la toma de decisiones sobre la cartera judicial. Habita la Abogacía Pública de Excelencia cuando contribuye a reducir los tiempos de elaboración de dictámenes, facilita el acceso al conocimiento jurídico acumulado, asiste la producción documental y fortalece la homogeneidad de criterios.

En todos los casos, su función no consiste en sustituir el razonamiento jurídico ni desplazar la responsabilidad profesional. La inteligencia artificial transforma información dispersa en conocimiento útil, automatiza tareas de alto volumen, mejora la trazabilidad de los procesos y libera a los equipos para concentrarse en aquello que verdaderamente requiere análisis, deliberación y decisión.

Por eso, PG Inteligente posee una doble naturaleza dentro del Plan Estratégico. Por un lado, constituye un vertical con identidad, agenda y desarrollo propios. Por el otro, funciona como una plataforma tecnológica, funcional y organizacional que potencia a los restantes verticales, permitiendo que la Procuración General incorpore nuevas tecnologías no como herramientas externas o accesorias, sino como una capacidad institucional al servicio del cumplimiento integral de sus objetivos estratégicos.

Concebida de este modo, la inteligencia artificial atraviesa todos y cada uno de los verticales del Plan Estratégico: fortalece la toma de decisiones basada en evidencia, mejora la gestión del conocimiento, asiste el criterio profesional, permite medir mejor los procesos y genera mejores condiciones para el cumplimiento de las misiones sustantivas de la Procuración General.

Los tres verticales se potencian mutuamente porque los atraviesa una misma capacidad: una inteligencia institucional aumentada, gobernada y orientada a resultados.

Consideraciones finales

Los tres verticales del Plan Estratégico descritos en el presente documento no constituyen líneas de trabajo aisladas. Expresan un mismo proceso de transformación institucional visto desde tres dimensiones complementarias: la



defensa estratégica del Estado, la excelencia de la abogacía pública y la construcción de una Procuración inteligente, capaz de innovar con propósito y gobernar el cambio tecnológico.

La Gestión Estratégica del Litigio permite abandonar la administración homogénea y reactiva de la cartera judicial para concentrar los recursos donde existe mayor impacto económico, jurídico e institucional. La Abogacía Pública de Excelencia fortalece la función preventiva y proactiva del organismo, eleva la calidad técnica de sus intervenciones y consolida el conocimiento jurídico y la formación de sus profesionales como activos institucionales. PG Inteligente incorpora capacidades tecnológicas de vanguardia para agilizar la respuesta del organismo, liberar a sus equipos de tareas operativas o administrativas de menor valor, reorganizar procesos y propiciar el cambio cultural necesario para que la transformación se desarrolle de manera ética, responsable, escalable, medible y sostenible en el tiempo.

El sentido del Plan no es, por tanto, sumar iniciativas dispersas, sino construir un nuevo modelo de Procuración General: más estratégica en la defensa del Estado, más sólida en la prevención del riesgo jurídico, más inteligente en el uso de la información, más eficiente en la gestión de sus procesos y más versátil para adaptarse a las transformaciones tecnológicas que atraviesan el derecho público en la era digital.

Esta hoja de ruta combina visión institucional, metodología de gestión, excelencia técnica, inteligencia artificial, formación de capacidades y orientación a resultados. Su objetivo final es claro: que la Procuración General no solo responda mejor a los desafíos del presente, sino que construya las condiciones necesarias para sostener, durante los próximos años, una defensa pública más eficaz, una abogacía estatal más profesional y una gestión jurídica verdaderamente orientada al valor público.

Por último, cabe destacar que el presente Plan Estratégico constituye un documento vivo. Como tal, podrá ser actualizado, revisado y perfeccionado a la luz de nuevos desafíos institucionales, avances tecnológicos, aprendizajes de gestión y resultados alcanzados. Su valor no reside únicamente en fijar una hoja de ruta, sino también en ofrecer un marco flexible para repensar prioridades, ajustar iniciativas y sostener en el tiempo una transformación institucional orientada a resultados.



Procuración General
de la Ciudad

www.procuracionba.com.ar

