

#6

CRIMEN ORGANIZADO

CONTRA LA OPACIDAD: UN MÉTODO PARA PROFESIONALIZAR INVESTIGACIONES PENALES COMPLEJAS

Para contrarrestar la desconfianza social hacia la Justicia Federal, el Juzgado N° 7 de Comodoro Py implementó un sistema de gestión de calidad, jurimetría y “checklist”. La iniciativa busca reducir la discrecionalidad, estandarizar procesos, y ofrecer mayor previsibilidad y transparencia en casos de crimen organizado.

Por Juan Salas con la colaboración del juez Sebastián Casanello¹

Este documento presenta el texto de una de las 10 investigaciones del proyecto “Periodismo enfocado en las soluciones de la Justicia”. Para una visualización integral de los resultados, visitar buenaspracticajudiciales.fopea.org

El informe fue lanzado el 13 de marzo de 2026 en la Argentina. La reproducción parcial o total está permitida con la mención de la fuente.

[Deje su comentario aquí](#)

La desconfianza en la Justicia no es un fenómeno abstracto ni reciente. Se expresa en conversaciones cotidianas, en encuestas de opinión y en una pregunta

¹ Juan Salas es director del medio de comunicación Bacap, integrante de la Red Federal de Periodismo Judicial y docente. Está especializado en temas judiciales, violencia de género y delitos económicos. Sebastián Casanello es juez federal especializado en la investigación y juzgamiento del crimen organizado transnacional. Tiene estudios de grado y posgrado en la Universidad de Buenos Aires (UBA), y es docente en universidades e instituciones educativas nacionales y extranjeras. Ambos fueron seleccionados en el programa “Periodismo enfocado en las soluciones de la Justicia” desarrollado por FOPEA, ACIJ y la Red Federal de Periodismo Judicial. En esta producción contribuyeron la funcionaria Daiana Sol Núñez y otros integrantes del equipo del Juzgado Nacional en lo Criminal y Correccional Federal N° 7.

que atraviesa a buena parte de la sociedad argentina: ¿se investiga igual cuando el imputado es poderoso que cuando no lo es?

En la Justicia Federal, esa pregunta suele adquirir rápidamente una lectura política. No importa el signo del Gobierno de turno ni el arco ideológico del acusado: la sospecha se repite. Para amplios sectores, las causas por corrupción, lavado de activos, narcotráfico o trata de personas parecen avanzar o estancarse según el contexto, los nombres propios o las conexiones de poder.

Ese reclamo, más que por fallos concretos, es una exigencia por reglas claras, criterios estables y métodos verificables. No se trata de pedir condenas ni absoluciones anticipadas, sino de poder confiar en que la búsqueda de la verdad observa los mismos estándares, con independencia de quién esté del otro lado del expediente.

En ese punto se abre una pregunta clave: ¿es posible reducir la discrecionalidad percibida en la investigación judicial sin afectar la independencia del juez? Una respuesta posible surgió en 2019, en el Juzgado Nacional en lo Criminal y Correccional Federal N° 7 de la Ciudad de Buenos Aires a cargo del juez Sebastián Casanello, quien participa de esta nota como colaborador. Desde los Tribunales de Comodoro Py, esta unidad judicial visibiliza el método aplicado a investigaciones complejas en caso de crimen organizado; estandariza procesos y mide resultados con la premisa de que la confianza no se declama, sino que se construye con acciones comprobables.

Un juzgado de instrucción frente al crimen organizado

El Juzgado Federal N° 7 de primera instancia, al igual que el resto de los 11 juzgados federales de Comodoro Py, tiene una competencia abarcativa de la investigación de delitos federales que afectan intereses de la Nación: criminalidad económica organizada, lavado de activos, gran corrupción, narcotráfico y trata de personas.

Al no estar implementado el sistema acusatorio en Comodoro Py, estos juzgados todavía cumplen un rol investigativo: conducen la etapa de instrucción -pueden incluso delegarla en el Ministerio Público Fiscal de la Nación-; producen prueba y deciden si una causa está en condiciones de ser elevada a juicio oral. No juzgan el

fondo del asunto, pero su tarea resulta decisiva para que un caso llegue —o no— a un tribunal oral.

Esa función investigadora concentrada en la figura de la magistratura, que es propia de un sistema procesal penal mixto, resulta uno de los puntos históricamente cuestionados. Discrecionalidad, falta de previsibilidad, demoras y opacidad en los criterios de investigación son críticas recurrentes que erosionan la confianza pública. Lo que muchos especialistas objetan, y es uno de los principales argumentos para propiciar la instauración del sistema acusatorio que ya está en marcha en distintas jurisdicciones del país, consiste en la acumulación en una misma cabeza de las responsabilidades de investigar y de controlar esa investigación.

Frente a ese escenario, el Juzgado N° 7 decidió abordar el problema desde una perspectiva poco habitual en su ambiente: la gestión de calidad con mejora continua.

Gestión de calidad y jurimetría: medir para mejorar

En 2019 el Juzgado inició formalmente la implementación de un Sistema Integral de Gestión de Calidad, con [certificación IRAM](#). A partir de una política de calidad definida por el propio juez, se establecieron objetivos concretos, indicadores y mecanismos de medición sobre el funcionamiento interno de la organización.

La novedad consistió en ordenar y estandarizar los procesos de trabajo. El foco pasó a estar puesto en cómo se investiga, no en a quién investiga. En ese contexto se incorporó la jurimetría, una metodología orientada a construir indicadores objetivos que permitan evaluar el cumplimiento de estándares judiciales. El trabajo se desarrolló junto al [Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo \(PNUD\)](#) y se apoyó en instrumentos internacionales sobre persecución del crimen organizado.

La jurimetría no mide cuán favorable o desfavorable es una sentencia. Mide si las investigaciones respetan ciertos pasos; si utilizan las herramientas disponibles, y si se desarrollan de manera racional, planificada y verificable. La jurimetría es un conjunto de técnicas estadísticas dedicadas a describir y analizar las características de la gobernabilidad y gobernanza en la elaboración y aplicación de normas jurídicas.

“Aplicada a investigaciones criminales complejas, la jurimetría permite un análisis empírico y objetivo sobre la implementación —mediante la legislación nacional, y su aplicación por parte de jueces y fiscales— de los estándares de la Convención de Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional y la Convención de

Naciones Unidas contra la Corrupción. Vale recordar que la Argentina adhirió a ambos instrumentos internacionales”, explica la coordinadora de [Gobernabilidad Democrática del PNUD en Argentina, Nora C. Luzi](#).

Luzi agrega que se destacan dos aspectos en la utilización de las técnicas jurimétricas: por un lado, se recolectan datos con base empírica y, por el otro, la aplicación de matrices de verificación facilita la comparación internacional de resultados.

La “checklist”: un método común para investigar con igualdad

De ese trabajo surgió una herramienta central: la lista de verificación o “checklist” de la criminalidad organizada. No se trata de un formulario burocrático, sino de un protocolo que organiza la investigación en fases, y funciona, al mismo tiempo, como guía y como sistema de registro.

La “checklist” tiene 17 páginas y estructura la investigación en cuatro etapas: identificación de un caso complejo; planificación; implementación del plan metodológico de búsqueda de información y análisis con conclusiones (por motivos de confidencialidad en esta investigación [sólo se publica una parte de la lista](#)). Cada fase plantea preguntas concretas, alertas e indicadores que buscan evitar omisiones y automatismos.

“La jurimetría permite un análisis empírico y objetivo sobre la implementación de los estándares de la Convención de Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional y contra la corrupción”

Nora C. Luzi, coordinadora de Gobernabilidad Democrática del PNUD en la Argentina

Según explica Casanello, la “checklist” no obliga a trabajar más, sino a trabajar mejor. “Nosotros ya veníamos investigando de ese modo. La ‘checklist’ funciona como un recordatorio. En causas de criminalidad económica, por ejemplo, tenemos automatizada [la investigación patrimonial paralela](#) (el proceso de recupero de activos comienza con una etapa de investigación patrimonial dirigida a identificar y

localizar los bienes posibles de decomiso o restitución, así como los activos suficientes para garantizar la eventual imposición de una pena). El protocolo lo que hace es dejar constancia y permite medir”, señala.

La herramienta tiene una doble función: ordenar el trabajo y dejar huella. Permite saber qué se hizo, qué no y por qué. Y, sobre todo, permite comparar prácticas entre causas distintas.

Medir tiempos, ordenar decisiones

Uno de los impactos más concretos del sistema de gestión de calidad es la precisión de los tiempos internos de despacho. De acuerdo con los indicadores del sistema Lex-100, entre 2019 y la actualidad el tiempo promedio entre que una causa queda apta para despacho y la firma final del juez se redujo el 56,05%: pasó de 11,3 días a 4,9. El dato no refiere a la duración total de una causa, sino al tiempo que insume cada acto jurisdiccional que requiere intervención del secretario y del juez. Es decir, al lapso que tarda el Juzgado en resolver cuando debe hacerlo.

La medición permitió detectar cuellos de botella, reorganizar tareas y separar las funciones administrativas de la labor jurisdiccional e investigativa. Para ello se sustituyeron dos mesas de entradas por una sola, que en el marco del sistema de gestión de calidad pasó a denominarse Oficina Judicial, con el objetivo de brindar respuestas previsibles y en plazos razonables.

Un caso testigo para estandarizar prácticas

El desarrollo de la “checklist” tuvo como punto de partida un caso testigo de enorme complejidad: la causa conocida como “[Báez](#)”. No se tomó como modelo por su resultado, ni por los actores involucrados, sino por su estructura: transnacionalidad, volumen patrimonial, multiplicidad de imputados y necesidad de recupero de activos.

A partir de ese expediente se sistematizaron prácticas y se transformó un saber acumulado del Juzgado en un procedimiento replicable. La lógica fue clara: no todos los casos llegan a juicio, pero todos deben investigarse con el mismo rigor metodológico, incluso cuando la hipótesis criminal no se confirma.

La estandarización no garantiza resultados idénticos, pero sí procesos idénticos, independientemente de quién sea el imputado.

Planificación frente a tramas complejas

Esa misma lógica se aplicó en la investigación de las derivaciones del caso “[Odebrecht](#)”, donde se indagaron presuntos sobornos vinculados a obras públicas específicas. Frente a una trama internacional, con empresas multinacionales y funcionarios de jerarquía, el Juzgado priorizó la planificación y el trabajo coordinado con organismos especializados, como la Procuraduría de Investigaciones Administrativas.

En la investigación, la hoja de ruta de lo que se hizo se ajustó a los parámetros que son la base de la “checklist”: permitió delimitar el objeto, ordenar hipótesis, evitar dispersión y trabajar de manera articulada entre distintas agencias del Estado.

Trata de personas y nuevas modalidades delictivas

Otro ejemplo de efectividad mediante la aplicación del protocolo se dio en una [causa](#) de trata de personas con fines de explotación sexual atravesada por modalidades novedosas: captación mediante plataformas digitales, transmisión por streaming y pagos con tókenes virtuales.

Iniciada por la denuncia de la ONG Madres Víctimas de Trata, la investigación permitió identificar una organización de diez personas que captaba mujeres en situación de vulnerabilidad; las explotaba en hoteles de la Ciudad de Buenos Aires y canalizaba el dinero mediante sistemas online con conexiones internacionales, principalmente con Colombia.

En ese caso se aplicaron todas las fases de la “checklist”: técnicas especiales de investigación; análisis forense; intervenciones telefónicas; cooperación internacional; reconstrucción de la ruta del dinero y medidas patrimoniales orientadas al recupero de activos. El caso fue elevado a juicio oral mientras la investigación económica continúa en trámite.

Transparencia y control externo

El sistema de gestión de calidad no se limitó a mejorar las investigaciones. Incluyó iniciativas de transparencia activa, como una base pública de jurisprudencia que puede consultarse en el Juzgado; audiencias multipropósito grabadas -donde el juez decide en el acto-, y un proyecto de página web institucional que fue puesto en

conocimiento de la Cámara del fuero y de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, órganos que deben autorizar su publicación.

“La idea es que, frente a un determinado delito, el Juzgado interprete siempre del mismo modo. Eso genera seguridad jurídica”, explica Casanello. Para el magistrado, la imparcialidad se defiende con métodos que puedan ser observados y evaluados desde afuera. De hecho, varios de los casos llevados adelante por el Juzgado [fueron exhibidos ante evaluadores externos](#) como ejemplo de buenas prácticas y cumplimiento de los compromisos internacionales asumidos por el país.

Con el tiempo, el Juzgado Federal N°7 logró quedar asociado a la aplicación de un método de investigación estable y verificable, especialmente en causas de criminalidad organizada, corrupción y delitos económicos. La adopción de la “checklist” y de herramientas de medición institucional reduce la posibilidad de que haya “un doble estándar”, y refuerza la idea de que lo que cuenta es la evidencia.

Consultados para esta nota, fiscales con experiencia en investigaciones complejas de la Procuraduría de Narcocriminalidad (Procunar); la Procuraduría de Trata de Personas; la Procuraduría de Criminalidad Económica y Lavado de Activos (Procelac) y la Procuraduría de Investigaciones Administrativas (PIA) destacan como rasgo central del funcionamiento del Juzgado Federal N° 7 la delegación temprana de la investigación en el Ministerio Público Fiscal, lo que permite que la teoría del caso sea definida desde el inicio por aquella institución mientras que el juez cumple un rol de control de legalidad, autorización de medidas sensibles y resguardo de garantías constitucionales. Ese esquema, señalan, resulta clave en delitos que requieren confidencialidad, planificación y el uso de técnicas especiales, donde la existencia de criterios judiciales claros evita demoras, reduce incertidumbre y protege la eficacia de las pesquisas.

“La idea es que, frente a un determinado delito, el Juzgado interprete siempre del mismo modo. Eso genera seguridad jurídica”

Sebastián Casanello, juez federal

El titular de la PIA, Sergio Rodríguez, subraya que la previsibilidad metodológica no es habitual en los juzgados federales y que constituye un diferencial relevante para abordar fenómenos complejos de manera integral (un ejemplo de ello es el

análisis patrimonial practicado al inicio de casos de lavado de activos y la identificación de beneficiarios finales). También destaca la convocatoria temprana a áreas técnicas especializadas, lo que fortalece la calidad probatoria y los controles institucionales.

Diferentes actores judiciales delinear un modelo de trabajo orientado a la previsibilidad, la transparencia y el control, más ajustado a los principios del sistema acusatorio que se expande en la Justicia Federal que con el mixto que persiste en los tribunales de Comodoro Py.

Por su parte, la representante del PNUD, Nora Luzi, califica como “muy satisfactorio” el resultado de la implementación de la jurimetría en el Juzgado Federal N° 7 y destaca el profesionalismo de su equipo. “Esperamos poder continuar el trabajo colaborativo en materia de crimen organizado transnacional, en momentos en los que la implementación del nuevo Código Procesal Penal Federal presentará nuevos desafíos para jueces, fiscales y defensores”, dice la coordinadora de Gobernabilidad Democrática del PNUD en la Argentina.

Un método que escapa a la grieta

La experiencia del Juzgado Federal N° 7 no elimina los dilemas estructurales de la Justicia Federal ni resuelve, por sí sola, la discusión por la pronta implementación del sistema acusatorio en los juzgados de Comodoro Py. Tampoco promete resultados uniformes ni verdades prefabricadas. Lo que propone es otra cosa: un piso común de reglas.

La “checklist”, la medición de tiempos, la planificación de investigaciones complejas y la transparencia activa no garantizan condenas ni absoluciones. Garantizan algo distinto y quizás más básico: que todos los casos se investiguen del mismo modo, bajo los mismos criterios, con las mismas herramientas, y con registros que permitan saber qué se hizo y qué no.

En un contexto de polarización extrema, donde casi toda decisión pública se lee en clave maniqueísta, la idea de un método estable adquiere un valor particular. Si el procedimiento es el mismo sin importar quiénes sean las personas imputadas —si funcionarias públicas, empresarias, políticas, etcétera—, la discusión deja de girar exclusivamente alrededor de los nombres propios y se desplaza hacia las pruebas.

No es una solución mágica ni un modelo exportable sin adaptación. Sí es una práctica concreta y realizable que responde a una demanda social clara: una Justicia previsible, transparente y auditable, donde la búsqueda de la verdad no dependa del contexto político ni de los apellidos de las partes. Tal vez ahí radique su aporte más relevante: mostrar que, al menos en el método, la Justicia puede aferrarse a una actuación profesional para quedar al margen de la grieta.

FICHA TÉCNICA

- **Nombre oficial de la práctica:** Sistema integral de gestión de calidad y “checklist” de investigación en criminalidad organizada
- **Oficina implementadora:** Juzgado Nacional en lo Criminal y Correccional Federal N° 7
- **Jurisdicción:** Justicia Nacional en lo Criminal y Correccional Federal
- **Recomendaciones para la implementación:**
 - Definir previamente los estándares mínimos de investigación aplicables a todos los casos complejos.
 - Acompañar la “checklist” con indicadores de medición reales y auditables, y separar claramente las funciones administrativas de las jurisdiccionales.
 - La práctica requiere decisión institucional, capacitación interna sostenida y apertura a evaluaciones externas que permitan ajustar el método sin afectar la independencia judicial.
- **Mayor impacto:** El principal impacto es la reducción de la discrecionalidad percibida en la investigación judicial mediante procesos estandarizados, medibles y replicables. La aplicación de un método común fortalece la previsibilidad; mejora los tiempos de respuesta; refuerza la imparcialidad y contribuye a recuperar la confianza pública en causas sensibles, con prescindencia del perfil de los imputados.

Cronología

- **2018–2019:** Identificación de falta de sistematización, opacidad y problemas estructurales en la investigación de causas complejas.

- **2019:** Definición de la política de calidad, elaboración de indicadores, incorporación de jurimetría y diseño de la “checklist”. Puesta en marcha del Sistema Integral de Gestión de Calidad con certificación IRAM.
- **2022:** Reducción superior al 50% en los tiempos internos de despacho y estandarización de prácticas investigativas.