

Derecho en comunidad

generador de soluciones

disruptivo

revolucionario

digital

institucionalidad

evolucionado

aprendizaje

tecnológico

adaptación

soledad

sobreviviente

innovación

persistente

versatilidad

posmodernidad

resiliencia

creativo

justicia

perspectiva

liderazgo

dinamismo

aggiornamento

colaboración

desocupación

fortaleza

arriesgado
guerrero

virtualidad

cambios

empatía

remoto

superador

perspicaz

emprendedor

pobreza

reinventarse

luchador

esencial

gestión

Nota de redacción

#DerechoEnComunidad
Yamila Cagliero

Innovación

Innovar o sucumbir
Gustavo Caramelo

Innovación "no tradicional" y "bichos raros" en la abogacía
Demetrio Alejandro Chamatropulos

¿Cuáles son los desafíos del abogado corporativo frente a la transformación digital de la profesión?
María Celeste Colombo

Adaptación

El futuro de la abogacía es hoy
María Carolina Abdelnabe Vila

Estudios de abogados ante la nueva realidad
Pablo Falabella

Un réquiem para Sam Cogley
(O de cómo la abogacía no resultó ser)
Ricardo D. Rabinovich-Berkman

Desafíos de emprender un nuevo estudio jurídico en pandemia
Javier Tuero

Versatilidad

La consolidación del modelo de servicios legales alternativos (ALSP)
Sebastián J. Cancio

Aprendizaje

Los desafíos de la pandemia en la Facultad de Derecho
Lucas G. Bettendorff

Hacia un nuevo concepto de liderazgo en el mundo legal

La experiencia del Centro de Información
Inés Lucena Maguire - Dolores Paschetta

Tras la urgencia

María del Carmen Ortega

Virtualidad

Trabajo virtual y ejercicio profesional: una consecuencia acelerada de la pandemia que llegó para quedarse
Gustavo Giay

Una mirada global sobre las audiencias en línea
Audiencias virtuales y debido proceso
Gabriela F. Gil

Cambios

El futuro de la profesión legal
El abogado en forma de T, nuevos perfiles y equipos multidisciplinares
Nicolás Bonina

Perspectiva

Introducción a la abogacía multicultural
Una asignatura moderna sobre la igualdad con diversidad cultural que honra el origen de nuestra profesión
Luis Alejandro Estoup

Esencialidad

Trabajamos para la transformación de la abogacía, ampliando la defensa gremial del abogado en el ejercicio profesional
Ignacio Segura

Liderazgo

¿Qué necesita un abogado para ser un buen líder?
Soledad Moreno

Resiliencia

La prestación de tareas pospandemia
Walter Mañko - Cynthia P. Calligaro

2
2
4
5
8
10
11
12

13
15
15
16
18
19

22
26
27
28
29

Nota de redacción

#DerechoEnComunidad



Yamila Cagliero

Jefa de Redacción — Thomson Reuters Argentina.

Llega, una vez más, la celebración del Día de la Abogacía y, como cada año, desde la Redacción del *Diario La Ley* tomamos el desafío de generar contenidos interesantes, creativos e innovadores para ofrecerles a todos los profesionales que nos leen a diario. Desafío que asumimos con el compromiso de entender que necesitamos reinterpretar constantemente las nuevas realidades donde se desarrollan los conflictos que el derecho debe resolver.

Es por esto por lo que, este año, decidimos poner en práctica un proceso de creación editorial poco tradicional, que partiera desde la escucha activa de la comunidad jurídica. Nos pusimos el objetivo de crear colectivamente, junto a nuestros lectores y autores, un suplemento del Día de la Abogacía que representara los intereses de una profesión que se encuentra atravesando un vertiginoso proceso de transformación.

Para lograrlo, generamos una campaña de dos semanas a través de la cual les propusimos a nuestros lectores responder una simple pregunta: “¿Con qué palabra definirías a los abogados y a las abogadas del año 2021?”. Medio millar de respuestas nos permitieron formar una *nube de conceptos* que representa el estado actual de la profesión, a partir de la cual nuestro equipo editorial y autoral generó una agenda de temas y contenidos que hoy encontrarán en estas páginas.

Tomamos la decisión editorial de publicar la nube conceptual sin eliminar ni agregar ningún término vector, porque creemos que cada una de esas palabras, que aisladamente no significan nada, en su conjunto representan una serie de vivencias individuales que nos interpelan colectivamente para generar un análisis profundo de temas que no necesariamente responden a ejes tradicionales de debate académico, pero que sí tienen incidencia directa en la realidad cotidiana de cada profesional que ejerce la abogacía.

En nuestro análisis encontramos una fuerte necesidad de los profesionales de adaptarse a un entorno cada vez más digitalizado y tecnológico, a nuevas formas de trabajar y de gestionar en la virtualidad. Encontramos, también, palabras que evidencian una crisis, no solo económica, sino también de representación y de tensiones entre la realidad social y la práctica del derecho. No es dato menor que, en esta investigación, muchos colegas hayan remarcado que se sienten sobrevivientes, luchadores y, sobre todo, *resilientes*.

Pero, aun ante todas estas crisis y conflictos, sigue poniéndose en primer lugar el deseo de aprender, de empatizar y de adaptarse con perspectivas de transformar la abogacía y, por qué no, la sociedad en espacios más integradores y diversos.

Es por todo esto por lo que no es sorprendente que la palabra más elegida por ustedes, nuestros lectores, haya sido *innovación*: claramente, nos encontramos en un momento histórico que nos requiere pensar *fuera de la caja*. Hoy,

la práctica y la formación de quienes ejercen la abogacía no se agota en conocer sobre las ramas tradicionales del derecho, sino que la realidad nos interpela para empezar a mirar hacia los costados y aprehender de otras disciplinas herramientas que nos sean útiles y faciliten nuestra labor. Esta es, tal vez, una de las enseñanzas más enriquecedoras que podemos tomar de muchos jóvenes abogados, quienes nos presentan intereses y conocimientos técnicos, creativos y culturales de inmenso valor.

El contexto transformador que nos rodea es una excelente oportunidad para reevaluar nuestra profesión y avanzar hacia una abogacía de conceptos modernos y renovados. Desde Thomson Reuters tomamos el compromiso de seguir evolucionando con nuestros contenidos, para dar las respuestas necesarias en ese camino.

¡Sigamos construyendo una comunidad del derecho! ¡Feliz día, colegas!

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2417/2021

Innovación

Innovar o sucumbir



Gustavo Caramelo

Abogado Especialista en Administración de Justicia (UBA). Profesor universitario de grado y posgrado. Juez nacional en lo civil.

SUMARIO: I. Innovación para mejorar el servicio de justicia.— II. Panorama del Poder Judicial.— III. La abogacía emplazada a reformarse.— IV. Conclusión.

I. Innovación para mejorar el servicio de justicia

Agradezco la oportunidad de participar de una publicación destinada a reflexionar sobre el futuro de la abogacía, del que tanto depende la posibilidad de contar con una justicia a la altura de los tiempos y de las necesidades de la sociedad argentina, que percibe al sistema judicial como una corporación oscura, ineficiente y sospechada de corrupción.

Intentaré sintetizar algunas ideas sobre determinados cambios, que considero necesarios para sacar a nuestro sistema de justicia de la situación de grave crisis en la que se encuentra, tarea que es imposible realizar sin el concurso de las abogadas y abogados que ejercen libremente la profesión.

Dado el motivo de la convocatoria, si bien tal situación es multicausal, me centraré en señalar los cambios más importantes que considero insoslayables en la actividad profesional. Todo lo que diré estará teñido por un sesgo de rol, pues es producto de observaciones basadas en mi experiencia de ya algunos lustros como juez nacional en lo civil.

Sin perjuicio de los esfuerzos personales de tantas y tantos, nuestra sociedad tiene razones serias para tener una concepción negativa de la Justicia y todo lo vinculado con ella. Existe también una construcción simbólica de un estereotipo profesional que a menudo no destaca precisamente las virtudes de abogadas y abogados, sino los aspectos negativos y que no contribuye a una mejor valoración de la actividad, la que, ciertamente, dificulta las cosas y es necesario revertir.

Pero lo central para todas y todos nosotros es cumplir nuestra función social, trabajar por la vigencia de los derechos humanos y las garantías constitucionales, colaborar para el progreso pacífico de nuestra sociedad, etc., tareas cuya concreción hace hoy imprescindible un cambio profundo, no solo en las prácticas, sino en la matriz conceptual en la que se asienta la actividad profesional, en los distintos roles desde los que la realizamos.

Nos encontramos en un momento de inflexión. En marzo de 2020, tras cierto letargo (1), fuimos todas y todos empujados al siglo XXI y hoy advertimos que en muy poco tiempo adquirimos destrezas y conocimientos

tecnológicos de los que no nos valíamos antes. Y esto solo es el comienzo, porque los procesos de desmaterialización de la economía y de un sinnúmero de prácticas sociales proyectan sus efectos en el Derecho, como ya lo hace la irrupción de la Inteligencia Artificial, que minuto a minuto expande sus territorios de aplicación en todo el planeta, determinando cambios sustantivos en múltiples aspectos y reconfigurando ámbitos como el de la privacidad.

Los cambios tecnológicos se producen con una velocidad de incremento exponencial, mientras que la de modificación de los criterios con los que opera nuestra actividad parece ser lineal. Y esas variaciones, aportadas por el progreso científico y técnico, nos exigirán a todos los operadores del Derecho esfuerzos de capacitación, de entrenamiento y, fundamentalmente, de cambio de mirada, que nos ponen frente a la opción: innovar o sucumbir.

II. Panorama del Poder Judicial

En la mayor parte del país las estructuras jurisdiccionales siguen respondiendo a un esquema pensado en el siglo XIX, apuntalado o remozado con alguna incorporación de tecnología o incremento de la

planta de personal a lo largo de los años, pero puesto a resolver problemas del siglo XXI, aunque en muchas jurisdicciones se evidencia una dinámica de cambio que aún no se observa en el ámbito de la justicia nacional y federal.

A las bandejas de ingreso de los juzgados llegan a menudo demandas por temas para los que no se han elaborado aún normas, porque los cambios tecnológicos se adelantan a los procesos de formación de las leyes. Es así que cuando en la actividad de un sector de innovación tecnológica se presenta un conflicto que no encuentra otras vías de solución, la cuestión es llevada a los tribunales, donde debe ser decidida por juezas o jueces que tampoco han tenido experiencia o formación específica en el área, pero que con la decisión que adopten van a comenzar a construir criterios de abordaje de la cuestión, con impacto más allá de los tribunales (2).

Hoy crece el número de los reclamos que se presentan ante los tribunales por daños producidos en el espacio inasible de las redes sociales, cuya gestión puede presentar dificultades de todo tipo, empezando por la de notificación de alguna de las demandas, que bien puede ser una empresa tecno-

lógica con difuso domicilio en el extranjero; o los problemas de identificación del autor de un daño que se presenta en las redes con un nombre ficticio, que emplea para desarrollar acciones de *ciberbullyng*, *phishing* u otros ilícitos a los que puede ser necesario tener que poner fin en forma urgente.

La cuestión se complejiza aún más cuando advertimos el incremento de demandas que deben tramitar por procesos colectivos, en los que se reclama por cuestiones como la afectación del ambiente o la violación de las reglas para la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable o por violaciones de los derechos de consumidores y usuarios; las que exigen modalidades de abordaje que, por su volumen y peso específico, fracturan los antiguos moldes del juzgado unipersonal, que se ve habitualmente rebasado en sus posibilidades de respuesta razonable y efectiva que le hace muy dificultoso a su responsable satisfacer adecuadamente la garantía de tutela judicial efectiva.

El cambio es necesario, imprescindible, para que avancemos hacia otra organización logística, pensada con criterios racionales, que evite la multiplicación de órganos realizando las mismas tareas repetitivas; incorpore oficinas generales que coordinen la labor de varios jueces, descargándolos de tareas administrativas; faciliten el seguimiento de actividades necesarias para asegurar la realización de audiencias, las entregas en tiempo de informes, etc.; eventualmente, adopte diseños como el de los juzgados de gestión asociada —actualmente empleados en la provincia de Mendoza (3)—; incorpore tecnología con valor cualitativo, para poder avanzar en un sistema de gestión y dinámica de trabajo que permita superar el actual, en el que hacemos lo mismo de siempre, que es básicamente lo realizado desde hace más de un siglo, pero con computadoras en lugar de con pluma o máquina de escribir.

Esa variación de dinámica exige la adopción de la oralidad con intermediación real, efectiva, como método de trabajo en todos los procesos de conocimiento. Sus beneficios están más que comprobados, al igual que su factibilidad (4), aunque sería conveniente contar con un código procesal centrado en ella y con adecuado equipamiento para el registro audiovisual, el almacenamiento de datos y la conectividad.

La oralidad contribuye a correr un poco ese velo de oscuridad que oculta la actividad de los operadores de la justicia de la mirada pública y proporciona información de mejor calidad. Permite que las partes escuchen lo que se dice en las audiencias y que así puedan entender un poco mejor lo que se decide luego con relación a sus intereses; siempre que se les hable con lenguaje claro y no en la jerigonza que a menudo se emplea en tribunales.

También posibilita el avance de los procesos en tiempo razonable, algo importante en el caso de un país que, como el nuestro, ha recibido ya varias condenas de la Corte Interamericana de Derechos Humanos por violación de la garantía establecida en el art. 8.1. del Pacto de San José de Costa Rica.

(3) QUIROGA NANCLARES, Carlos Enrique, "La experiencia de Gestión Judicial Asociada en Mendoza", en "Nueva gestión judicial. Cambio organizacional y gestión oral del proceso civil", Ediciones SAIJ, Buenos Aires, 2017, p. 27.

(4) Hace ya siete años que en el Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Civil N° 1 todos los procesos de

Entiendo que aun cuando volvamos a la presencialidad, buena parte de las intervenciones en las audiencias continuarán siendo remotas. Ello facilitará la participación de quienes no pueden dejar su trabajo, pero sí pueden tomarse desde allí el tiempo que requiere la audiencia. De tal modo, médicos y docentes —por mencionar solo dos supuestos— no deberán dejar de atender un servicio o de dictar sus clases, por concurrir a un juzgado, lo que también facilita el acceso a justicia, bajando la eventual carga iatrogénica del proceso.

III. La abogacía emplazada a reformarse

La abogacía es central para que tales cambios, u otros que se adviertan como necesarios, puedan concretarse. Se trata del área de la profesión legal con mayor dinámica de innovación y debe estar interesada en propiciar una reforma que le permita tener una mejor recepción y tratamiento de las cuestiones que deberá plantear, las que variarán en sus contenidos como lo hacen las costumbres y prácticas sociales.

El sector legal se utiliza como ejemplo de una industria del conocimiento en donde el valor se produce principalmente por el aporte del saber a partir de los profesionales del derecho. En ese contexto, la tecnología digital conlleva una transformación de los procesos de trabajo que obliga a repensar los servicios ofrecidos. La digitalización promueve la estandarización y la automatización que desafía la práctica habitual y obliga a revisar las funciones y tareas, muchas de las cuales, involucradas en los procesos repetitivos, están siendo automatizadas (5).

Hoy sistemas basados en I.A. pueden elaborar declaratorias de herederos; sentencias en procesos ejecutivos; proyectar escritos; distribuir el trabajo en tribunales colegiados o entre abogados, según criterios de complejidad; manejar agendas con coordinación de tareas; calcular prescripciones, caducidades; realizar evaluación de factores para la concesión de excarcelaciones, reduciendo el margen de discrecionalidad que puede encubrir arbitrariedad, etc., apenas algunas funciones más o menos básicas que liberan tiempo en tareas que no exigen juicios de ponderación, sino la verificación de recaudos. Pero también pueden, y podrán, realizar funciones más complejas, dejando para la evaluación profesional lo que requiera aplicar criterios de valoración determinados y no estandarizados. De todos modos, se trataría de un producto de información no vinculante, pero que obligaría a fundar adecuadamente las decisiones que se apartaran de los estándares, en perjuicio de alguna parte. Como se ha dicho, la tecnología ya está, lo que no está es nuestra capacidad mental de usarla (6).

III.1. Tecnocapacitación

La formación central del abogado debe ser siempre la jurídica, asegurando como base un buen manejo de las categorías, principios y normas de los derechos humanos y del derecho constitucional, además de los propios del sistema infraconstitucional del área del Derecho en la que desarrolle su actividad; pero hoy, ello no basta.

Es claro que desde hace algunos lustros se viene produciendo un fenómeno de pene-

conocimiento tramitan por audiencias, una preliminar y una de vista de causa, con alegatos orales e ingreso del proceso a estudio para sentencia el mismo día, cuando ellos se producen. Y ello con la actual estructura normativa, edilicia y tecnológica.

(5) BALANCINI, Pablo - LIPERA, Juan, "La transformación digital de la justicia", en VV.AA., "Tratado de Inteli-

tración de la tecnología en todas las capas y segmentos de las actividades sociales, políticas, económicas, de mercado y jurídicas; y sucede también que naturalmente ello se proyecta a diversos aspectos del ejercicio profesional, desde los vinculados con la contratación hasta los propios del litigio.

Tal como antes debíamos invertir tiempo y dinero en la formación de una buena biblioteca profesional y en el trabajo con los documentos de doctrina y jurisprudencia, hoy se hace imprescindible contar con acceso digital a esa información, en forma actualizada y dinámica, con plataformas que, día a día, proporcionan nuevos servicios de búsqueda y análisis, reduciendo progresivamente el tiempo insumido por el rastreo, que puede ser dedicado a la elaboración de argumentos y propuestas, que es lo central de la labor profesional.

Es imprescindible que las y los colegas se capaciten en el uso de tecnologías. Desde lo básico en el empleo de sistemas de digitalización de documentos y conexión remota a audiencias, hasta programas que posibilitan la elaboración de presentaciones para exhibir en las audiencias, la búsqueda de información, el entrecruzamiento de datos, el análisis de imágenes, el seguimiento de informes de geolocalización, el abordaje de casos de ciberdelincuencia, el análisis de las decisiones de un tribunal para determinar sesgos, etc.

Si siempre fue necesario saber qué prueba ofrecer, qué información pedir, qué puntos proponer en materia de los peritajes usuales, ahora hay que aprender sobre tecnología, redes, IA, etc. En las redes se produce una parte sustantiva de la comunicación intersubjetiva y las abogadas y abogados necesitan incorporar conceptos relevantes sobre su diseño y poder argumentar, porque si no van a ser meros espectadores de construcciones decisionales que les van a ser sustancialmente ajenas.

Muchas y muchos no se muestran familiarizados con recursos que ya empleamos a diario, algunos muy simples, como la obtención de imágenes de un lugar por medio de *Google Street View* o similares, un recurso que también permite ver el estado de cosas en un determinado lugar en una fecha pasada, por lo que a menudo resulta de suma utilidad para aclarar cuestiones controvertidas. Tampoco lo están con el empleo de programas como los que permiten elaborar reconstrucciones de hechos por vía de simulación digital, de utilidad en causas penales, accidentes de tránsito, etc.

Si bien algunos productos de *software* son caros, en poco tiempo podría generarse una diferencia notoria, no deseable, entre los estudios con capacidad de contar con ellos y los que no, por lo que sería razonable que los más chicos, de no poder adquirirlos, establezcan vinculaciones asociativas entre ellos, que les permitan compartir tales recursos, para no quedar en situación de desventaja.

III.2. Preparación para la oralidad

El proceso por audiencias requiere un trabajo metódico de preparación, abarcando los tres planos que conforman la denominada "teoría del caso": el jurídico, el fáctico y el probatorio (7). Exige buenos reflejos para realizar planteos en las audiencias, con un orden lógico del discurso y claridad expositi-

va, para que lo que se dice sea comprensible para quien no es profesional del derecho.

Las audiencias requieren destrezas que no siempre son debidamente entrenadas por quienes ejercen la defensa de las partes en los procesos escritos, técnicas de interrogatorio y contrainterrogatorio de testigos; pedido de aclaraciones en el momento, sin el tiempo de elaboración propio de la respuesta a un traslado digital; planteo de recursos en el acto, etc.

Así como hay muchos casos en los que los jueces vemos a colegas desplegar una actividad profesional encomiable, no son pocas las ocasiones en las que algunas o algunos participan de audiencias sin tener claro qué es lo que se discute, las razones por las que ofrecieron una determinada prueba, etc., lo que no contribuye a un mejor desarrollo de la labor fundamental que tienen las y los profesionales de la abogacía en la construcción del proceso.

El desarrollo de procesos por medio de audiencias hace imprescindible que tanto abogados como jueces preparen las audiencias y estén en condiciones de debatir y de tomar posición sobre las distintas cuestiones que en ellas puedan razonablemente plantearse.

El desarrollo de cientos de audiencias durante la pandemia me permitió verificar que muchas y muchos colegas carecen de versatilidad en el manejo de los recursos necesarios para participar adecuadamente de ellas, algo que todos estamos aprendiendo y en lo que seguramente se verán cambios positivos generales en poco tiempo. Con un Poder Judicial con gran fragmentación edilicia, será importante para ellas y ellos poder participar de algunas audiencias en forma remota, evitándose así el ejercicio supererogatorio de los desplazamientos de un lado a otro.

Solo en un caso un abogado me solicitó compartir pantalla para exponer un punto con auxilio de imágenes. Nunca me han solicitado desarrollar un alegato conclusivo con auxilio de alguna presentación digital —algo que siempre espero—, aunque sí antes de la pandemia, en una ocasión un colega presentó su alegato oral con cartulinas con gráficos preelaborados.

De cara al avance del proceso por audiencias y a la posibilidad de formular alegatos orales, las y los colegas deben desarrollar sus destrezas expositivas, para poder sintetizar en el tiempo convenido lo relevante de su planteo. Recuerdo haber presenciado un excelente alegato de la defensa en un caso de daños complejo, planteado en 3 minutos y medio —el defensor apuntó en forma directa y contundente a las inconsistencias del caso de la demandante— y también otros en los que, algún colega no había conseguido pasar de la rompiente argumental, en un caso simple, cuando se le señaló que le quedaban 2 minutos de los 15 establecidos.

IV. Conclusión

Puede ocurrir que en los próximos años veamos cómo en distintos ámbitos de la vida social, política y económica, se profundiza la brecha entre quienes tienen acceso a los recursos tecnológicos y quienes no. Y el ámbito del ejercicio de la abogacía no va a estar ajeno a ello.

gencia Artificial y Derecho", Juan G. Corvalán, director, La Ley, Buenos Aires, 2021, t. II, ps. 49/50.

(6) RINESI, Marcelo, citado por PASTOR, Daniel, "Inteligencia artificial y poder judicial. Hacia otra idea de justicia", en VV.AA., "Tratado de Inteligencia Artificial y Derecho", ob. cit., p. 66.

(7) Para abordar esta cuestión: LORENZO, Leticia,

"Manual de litigación civil", CEJA, Santiago de Chile, 2017, en especial p. 61 y ss. También, forma más sintética, HUCZEK, Déborah, "Teoría del caso", en VV.AA., "Oralidad en el proceso civil", Rubinzal Culzoni, Santa Fe, 2020, ps. 341 a 351.

La tecnología puede ser una barrera para el acceso a Justicia o una vía que lo facilite; de las decisiones que tomemos en esta encrucijada depende cómo ello vaya a ser en el ámbito del sistema judicial argentino.

La enorme transformación en curso debe ser advertida por quienes abrazaron esta profesión, para encarar los cambios que

serán necesarios para no quedar relegados. Resulta imprescindible que abogadas y abogados adviertan prontamente que su objeto mediato de trabajo, aquel al que van a aplicar las reglas de derecho que conocen, y las que deberán incorporar, tendrá cada vez más componente tecnológico, a menudo bajo control de algoritmos que nutrirán sistemas de Inteligencia Artificial con cuya

lógica, tal vez, tengan que enfrentarse para defender adecuadamente los derechos de quienes requieran su asistencia jurídica. Deben prepararse para ello.

También es importante que se preparen para la oralidad, pues ella posibilita una justicia más próxima, dinámica y transparente, con procesos desarrollados en tiempo razonable.

Como consecuencia de los cambios tecnológicos en curso, la abogacía está emplazada a cambiar el paso de marcha, porque se trata para todos nosotros, desde cualquier sector desde el que desarrollemos nuestra profesión, de innovar o sucumbir.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2390/2021

Innovación “no tradicional” y “bichos raros” en la abogacía



Demetrio Alejandro Chamatropulos

Director del suplemento periódico Innovación & Derecho de la Revista Jurídica Argentina La Ley. Profesor (UNT). Director de la Diplomatura en Derecho & Innovación (UNT). Director de la Diplomatura Anual en Derecho del Consumidor y Defensa de la Competencia (UCEMA). Relator de la Corte Suprema de Justicia de la Provincia de Tucumán.

SUMARIO: I. Advertencia inicial.— II. Ética y *compliance*.— III. Innovación cultural y social.— IV. Trabajo colaborativo y emprendedurismo legal.— V. “El diálogo de fuentes interdisciplinario”.— VI. El regreso victorioso del “generalismo”. Los “modelos híbridos” de desempeño profesional.— VII. Expresiones de cierre.

I. Advertencia inicial

Cuando se me realizó la generosa invitación para participar de esta edición especial, pensé inicialmente en reseñar aspectos de la tecnología que transforman positivamente la prestación de servicios de quienes se dedican a la abogacía. Hablar de inteligencia artificial (IA), *blockchain* y tecnologías disruptivas es siempre una gran tentación, pues son temas que me apasionan y que, dicho en criollo, “me pueden”; además de que hoy están en el “centro de la vidriera”.

Esa centralidad no existió siempre. La explosión de la IA en el ámbito del derecho argentino es muy, pero muy, reciente. Como dato anecdótico, cabe señalar que hasta 2017 (¡solo cuatro años atrás!) no había artículos específicos escritos en la materia en publicaciones argentinas ni mucho menos libros. Asimismo, tan solo a partir de ese año un congreso jurídico le prestó atención al tópico, emitiéndose la primera conclusión (votada por unanimidad) sobre la vinculación entre IA y derecho. Ello ocurrió en las Jornadas Nacionales de Derecho Civil celebradas en la Universidad Nacional de La Plata en dicho año. Más específicamente en la comisión de protección del consumidor.

Sin embargo, luego de analizar el tema, y advirtiendo que otros autores (más calificados y creativos que yo) pondrían seguramente su foco allí, decidí concentrarme en aquello que desafía (pero mejora) la labor diaria y que no se reduce simplemente a tecnología. Cuando comencé a desarrollar esa línea, advertí que algunas eran efectivamente novedades, pero otras eran sencillamente “clásicos remasterizados”.

Yendo a lo concreto: creo oportuno visibilizar cinco “novedades” que se encuentran alineadas con el objetivo de agregar valor en el ámbito legal y que, incluso, pueden refundar o reinventar el rol de los profesionales del derecho, mejorando su praxis.

II. Ética y *compliance*

La novedad representada por los programas de integridad y todo lo relativo al *compliance* y a la transparencia experimentó un crecimiento fabuloso en Argentina, fundamentalmente en los últimos cinco años.

Byung-Chul Han en su libro del año 2012 titulado “*Transparenzgesellschaft*” (“La sociedad de la transparencia”) resalta que bajo este paradigma cada persona se entrega vo-

luntariamente, desnudándose y exponiéndose ante otros.

Para el trabajo específico de quienes trabajan en la abogacía, esto trajo dos desafíos y oportunidades interesantes.

Por un lado, el surgimiento de nuevas líneas de servicio a prestar en el mercado, que ayudan a salir de la arbitraria asociación “abogado=pleito o conflicto” de que el profesional del derecho es un mero “costo de transacción” o un “mal necesario”. Basta con repasar la oferta de servicios legales sobre el tema en la actualidad para dejar evidenciado cómo el tema tomó protagonismo y generó oportunidades de trabajo que antes estaban mucho menos visibilizadas.

Por el otro, los lineamientos de dichos programas y de las instituciones en las cuales ellos se aplican obligó a “sanear” el mercado jurídico, permitiendo que el comportamiento ético y apegado a las normas deje de ser “una ingenuidad de idealistas” para convertirse en una ventaja profesional innegable que incide con fuerza en los clientes al momento de elegir con qué personas del derecho se quiere trabajar. Por su parte, para la abogacía pública, trabajar bajo el principio de transparencia también constituye una noticia de relevancia que mejora procesos y eleva estándares de funcionamiento.

III. Innovación cultural y social

Cuando se piensa en innovación, la tentación de pensar en avances tecnológicos y algo futuristas es significativa, como antes se dijo.

No obstante, y quizás por la velocidad que lleva nuestra vida cotidiana, no advertimos la aparición o el crecimiento en magnitud de “otras innovaciones” que tienen una matriz más bien cultural y social, pero que también impactan de lleno en la labor profesional.

Ejemplo claro de lo anterior es, indiscutiblemente, la preeminencia que ha ganado la agenda de temas de género, diversidad y adultos mayores, el bienestar y salud de las personas en las organizaciones, el foco en la experiencia del cliente (*customer experience*), el fenómeno del “lenguaje claro”, la protección de los animales, las compañías de triple impacto (empresas B) y, de aquí en adelante, el protagonismo que seguramente adquirirá todo lo vinculado al cambio climático, profundizándose su carácter prioritario.

Un adecuado seguimiento de estos temas beneficia en múltiples sentidos a los profe-

sionales de la abogacía, pues estos tópicos resignifican conflictos y tensiones jurídicas ya existentes e incluso dan origen a “nuevos casos”, con características singulares que requieren conocimientos y destrezas no habituales (aquí sí hablamos de pleitos judiciales). Además, ello incita a monitorear el continuo surgimiento de nuevas áreas o “micro-áreas” del derecho.

La dificultad está dada por lo complejo que es determinar cuándo un tema o un fenómeno pasa de ser importante a “dispararse de manera descontrolada” y ocupar un rol centralísimo entre las preocupaciones y prioridades de la comunidad. En definitiva, se trata de estar atentos para percibir el punto de inflexión al que hace referencia Malcolm Gladwell en su libro “*The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*” del año 2000.

IV. Trabajo colaborativo y emprendedurismo legal

Uno de los grandes desafíos que siempre presentó el desempeño de la abogacía fue cómo lidiar con la rigidez de las organizaciones de servicios profesionales, su volumen, los costos fijos, los mercados y jurisdicciones en los cuales se podía trabajar, etc.

El paradigma del trabajo colaborativo y en redes, cuya fuerza ya se venía advirtiendo antes de la pandemia (pero que explotó con esta), mostró que un profesional de una jurisdicción perdida o de un pueblo pequeño podía “tejer redes” con personas, estudios jurídicos o firmas situadas en otros lugares o países. Son numerosas las experiencias exitosas de alianzas (algo heterodoxas incluso algunas de ellas) en las cuales pequeños prestadores de servicios jurídicos situados en distintos países y provincias se complementan entre sí, buscan puntos en común y brindan servicios disruptivos o, al menos, de una utilidad creciente.

Correlativamente, los clientes (incluso las grandes compañías) ya han advertido este fenómeno y comienzan a darse vinculaciones y “nexos” al respecto que antes eran impensables.

Se trata de una reconfiguración indudable del “mercado jurídico”. La atomización, dispersión y diversificación en la oferta de servicios legales “patea el tablero” e implica una obligación de reposicionamiento para los distintos jugadores que allí inter-

vienen (grandes, mediano y chicos). Todo ello en el marco de la evaporación de las divisiones geográficas provinciales y nacionales. Como lo recuerda Richard Susskind en su libro “*Tomorrow’s Lawyers. An introduction to Your Future*”, habrá que acostumbrarse al desafío y a las tensiones que generarán la “abogacía low-cost” y las “start-ups jurídicas”.

Por lo demás, la innovación apuntada puede fomentar la creación de nuevos mercados para quienes se dedican a la abogacía, encontrando agua donde antes solo había desierto. Tal como lo advierten W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su *best seller* “*Blue Ocean Strategy*”, los profesionales, más que competir entre ellos en un océano ensangrentado luchando por beneficios cada vez más escasos, deben esforzarse en encontrar “océanos azules” o espacios aún inexplorados, pero que cuentan con madurez para el crecimiento.

Por supuesto que el afán de búsqueda de equilibrio es incómodo y produce inseguridades de importancia, tal como surge de la obra del recientemente fallecido Clayton Christensen (“*The innovator’s dilemma: when new technologies cause great firms to fail*” de 1997). En tal sentido, los “ciclos de exploración” se deben compensar adecuadamente con los “ciclos de explotación”. Se trata, en otras palabras, de la incorporación del concepto de “innovación sustentable” en los *entrepreneurs* del mundo legal.

V. “El diálogo de fuentes interdisciplinario”

Otra ventaja indudable para los operadores del derecho en general, y de la abogacía en particular, es haber señalado lo estáticas y rígidas que quedan las soluciones que propone la práctica jurídica para la regulación del comportamiento humano. Así, por ejemplo, las contribuciones provenientes de las neurociencias cognitivas y la economía de la conducta traen indudables beneficios en el diseño de contratos y puede ayudar a mejorar la performance de los abogados en los pleitos y procesos en donde intervienen. También en aquellos que asesoran en materia de instrumentos de políticas públicas.

Lo expresado trae sin embargo un nuevo desafío que no demorará en generar tensiones. Concretamente, si un grupo de disciplinas ajenas está contribuyendo de manera útil para predecir, moldear y comprender conductas, el derecho queda obligado, de modo necesario, a dialogar con ellas.

En otras palabras, el concepto de “diligencia debida” para la abogacía ya no será manejar adecuadamente “el estado actual del conocimiento” en el derecho, sino también “tocar de oído” (razonablemente bien) en dichas áreas que impactan su práctica. La valoración de la buena o mala praxis del futuro (no muy lejano) también dependerá de esto.

Ese diálogo incluso se debe dar con el mundo del arte, de donde mucha utilidad se puede obtener para un mejor desempeño de la abogacía. La influencia de la literatura y de la ficción en general, la habilidad de “saber contar historias” (*storytelling*) y poder mover las fibras íntimas del destinatario de una idea es otro activo que gran parte de los profesionales está redescubriendo y explotando con entusiasmo (y éxito) hoy en día.

VI. El regreso victorioso del “generalismo”. Los “modelos híbridos” de desempeño profesional

Mucho se ha insistido sobre la necesidad y las ventajas de la especialización y de la hiperespecialización en las últimas tres décadas fundamentalmente.

Sin embargo, la constatación de que el mundo actúa bajo la “teoría del caos”, bajo el esquema de “sistemas complejos y dinámicos” (“todo tiene que ver con todo”) pone paños fríos a esa ambición de omnipotencia en las predicciones y en la obtención de conocimiento sobre un tema.

Desde otro punto de vista se observan variaciones de lo más diversas que se han desarrollado hasta la actualidad en la denomina-

da *teoría de juegos* desde su presentación en sociedad en 1944, mediante la publicación del recordado libro “The Theory of Games Behavior” de John von Neumann y Oskar Morgenstern. Un ejemplo paradigmático al respecto es el esfuerzo de armonización de dicha teoría con los aportes de la *economía de la conducta* que se observan en la obra “Behavioral Game Theory”, escrita por Colin Camerer.

Bajo dicho contexto, el valor agregado que puede aportar un profesional estará dado en muchísimas situaciones por tener la habilidad de mirar la “foto completa” y no solo detalles que hagan perder perspectiva. David Epstein en su libro “Range” destaca cómo conocimientos variados y experiencias diversas potencian la innovación.

El fenómeno implica también, por supuesto, cierto retroceso de la abogacía pensada solo como un “accesorio para pleitos” y la vuelta del rol de “consigliere”, popularizado en la novela “The Godfather” de Mario Puzo (trasladada al cine por Francis Ford Coppola con la inolvidable actuación de Robert Duvall como *Tom Hagen*). Aunque el lector ya lo haya intuido, se deja desde ya claro que la idea no es precisamente promover el comportamiento ilegal ni realizar una apología de la mafia (risas), sino simplemente realzar cómo estas personas de consulta se transforman en una pieza insustituible en el accionar de organizaciones y clientes, aportando algo que supera largamente al clásico conocimiento o asesoramiento jurídico.

Innovar implicará además vencer (infundados) prejuicios existentes en la comunidad jurídica, como aquellos que señalan

que no podemos ser “híbridos” ni dedicarnos a varias ramas del derecho. También aquella idea de que los académicos tienen dificultades para el desempeño práctico de la profesión (y viceversa), o la creencia de que a quienes no les gusta pleitear (y carecen de experiencia al respecto) son necesariamente malos abogados.

Siempre recuerdo un comentario (algo peyorativo) que me hizo un referente muy importante de nuestra profesión en los inicios de mi carrera, con el agravante de que todo era duda e inseguridad pura en mí en esos momentos (también ocurre eso hoy, aunque en menor medida): “Alejandro, vos tenés un problema: sos demasiado abogado practicante para ser académico, pero demasiado académico para ser un abogado practicante. Tarde o temprano te vas a tener que definir, porque así las cosas no funcionarán”.

Equivocado o no, al día de hoy no tomé el consejo, aunque lo analizo y repienso infinitas veces en el día para verificar la validez de la idea, incluso en la actualidad, cuando en mi función laboral actual en el Poder Judicial algunos me dicen que soy un “bicho raro en Tribunales” y que “tengo demasiado presente en mis análisis la mirada del afuera y mi etapa anterior como abogado”.

VII. Expresiones de cierre

El objetivo de estas líneas fue dejar expuesto cómo el concepto de innovación requiere ser interpretado de “manera innovadora” (valga la redundancia). A veces un “clásico desatendido y olvidado” puede ser

el camino más efectivo o la herramienta que más valorará y le servirá al cliente.

Desde ya pido disculpas por mi intromisión (quizás indebida y algo imprudente) para aportar mi visión sobre una práctica que dejó de ser más de dos años para desafiarme desde el “otro lado del mostrador” (el Poder Judicial). Soy consciente de que “hablar desde afuera”, de alguna manera, siempre es “más cómodo”, pues no se tienen “los pies en el barro diario” del desempeño de la abogacía. Sin embargo, esta mirada (hoy *outsider*) de alguien que amó y abrazó con pasión durante toda su etapa anterior dicha profesión puede ser quizás de utilidad para aquellos que se plantean, día a día, cuáles son las ventajas comparativas con las que cuentan y que apalancarán su actividad cotidiana.

Quien desempeña la abogacía siempre vivió de los “grises”, de las “zonas de frontera”, y de los “depende”. “Il diritto è sottigliezza” (“El derecho es sutileza”) suele decir la doctrina italiana, como me lo ha recordado siempre un amigo (excelente académico y exabogado que, casualmente, hoy también trabaja en la Justicia). Este intangible no debe perderse nunca, sino que hay que complementarlo con las distintas tendencias que se pueden poner en práctica si se quiere ser valioso para el cliente.

“Salir de nuestra caja” y monitorear lo rico y nuevo que anda dando vueltas (o lo clásico en desuso) que puede ser útil para el destinatario del servicio jurídico constituye una parte insustituible de la esencia de la abogacía. ¡Feliz día!

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2385/2021

¿Cuáles son los desafíos del abogado corporativo frente a la transformación digital de la profesión?



María Celeste Colombo

Abogada (UNC). Diplomada en Derecho de Seguros, Escuela de Negocios (UCES). Especialista en Responsabilidad Civil Contractual y Extracontractual. Facultad de Derecho [Univ. de Castilla - La Mancha (UCLM)]. Maestrando en Derecho Civil Patrimonial (tesis en elaboración). (UCA). Docente (UBA). Directora del Programa de Inteligencia Artificial y Derecho, Escuela de Negocios (UCES). Coordinadora de la Diplomatura de Derecho de Seguros, Escuela de Negocios (UCES).

SUMARIO: I. Introducción.— II. La pandemia como catalizador de la transformación digital.— III. El uso de las nuevas tecnologías en la actividad jurídica diaria del abogado *in house*.— IV. Perspectivas y desafíos del abogado *in house*.— V. Palabras finales.

I. Introducción

La presencia de las nuevas tecnologías en la vida cotidiana de las personas ha reformulado nuestras sociedades. Términos como inteligencia artificial, *machine learning*, internet de las cosas, vehículos autónomos, *blockchain*, etc., son de uso cada vez más frecuentes en la vida de las personas.

En los últimos 10 años la inteligencia artificial ha tenido un desarrollo exponencial, la revolución 4.0 está entre nosotros, y como generación estamos llamados a enfrentar el desafío que se presenta ante nuestros ojos.

¿Cómo hacer frente como sociedad a estos cambios? ¿cómo regular el uso de la inteligencia artificial? ¿qué marco ético debe aplicarse?, son algunas de las preguntas que se imponen.

Las respuestas a estos interrogantes constituirán las bases y nuestro legado, para futuras generaciones. Los profesionales del derecho estamos llamados a ser parte de

este desafío y en nuestras manos está darles forma a las respuestas a estos interrogantes.

El sector jurídico, de una impronta tradicional, atravesará inexorablemente por una reconfiguración.

Antes de la pandemia cualquier abogado *in house* podía advertir que en las grandes compañías se avizoraba un gran objetivo en el horizonte: la transformación digital.

Desde recursos humanos, y en cada una de las áreas, se martillaba con un futuro cercano que requería de la innovación en la gestión y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías.

En ese camino se encontraban las mayorías de las empresas cuando el COVID-19 irrumpió en nuestras vidas.

El teletrabajo en la época prepandémica era apenas una experiencia *piloto*. Sin embargo, de la noche a la mañana se convirtió en una realidad cotidiana para numerosos trabajadores.

Con la llegada del confinamiento las compañías comenzaron a acelerar sus proyectos, por lo que hoy la transformación digital crece a pasos agigantados.

En efecto, la pandemia fue un catalizador para el cambio inmediato y una respuesta a la crisis planteada por la denominada *nueva normalidad*, lo que terminó por afianzar y consolidar los planes de transformación digital.

Pero en nuestra profesión: ¿Cómo impactó este cambio? ¿Qué nuevas necesidades y expectativas se han presentado?

Las ventajas que el uso de las nuevas tecnologías puede aportar a las empresas es innegable, actualmente hay una marcada automatización de procesos con el objeto de reducir costos, eliminar errores humanos y gestionar eficientemente el tiempo de ejecución de tareas.

El arribo de los *chatbots* en la atención al cliente permite administrar mejor el tiempo

de respuesta y derivar las consultas importantes a los operadores humanos.

Los sistemas predictivos basados en inteligencia artificial generan perfiles de consumidores y usuarios que son utilizados para ofrecer nuevos productos y servicios, fijar precios, segmentar clientes, etc. Asimismo, son de utilidad para anticipar la demanda de bienes de los consumidores, predecir la pérdida de clientes, elaborar estrategias de fidelización y retención, etc.

Por cierto, los departamentos de legales de las empresas no son ajenos a la innovación, ya que el sector jurídico actualmente se ve fuertemente compelido a una urgente evolución.

En el presente artículo abordaremos someramente lo que consideramos los principales ejes del cambio de paradigma en el ejercicio de la profesión del abogado *in house*: a) el uso de sistemas de IA en la labor diaria; y b) el nuevo perfil del abogado corporativo ante la irrupción de las nuevas tecnologías.

II. La pandemia como catalizador de la transformación digital

La transformación digital está entre las principales prioridades del mundo actual, ya que ofrece la oportunidad de brindar servicios más rápidos y accesibles desde cualquier lugar, hace a la gestión de la transparencia de las organizaciones, ayuda a mejorar la experiencia del cliente, genera la posibilidad de descubrir nuevas oportunidades de negocios y permite gestionar de una manera eficiente recursos económicos y humanos.

La innovación implica un cambio cultural dentro de cualquier organización, ya sea estatal o privada, y plantea la reinvencción de cada área, principalmente, de las personas que la componen.

Los profundos cambios planteados con la introducción de las nuevas tecnologías, las nuevas pautas de consumo de las nuevas generaciones, la interconectividad imperante, y la creciente competencia motivaba a las empresas a gestionar el salto hacia la innovación, para hacerse más eficientes y competitivas.

Sin embargo, los proyectos que plantean cambios a nivel organizacional no siempre son bienvenidos y requieren un esfuerzo de adaptación entre sus integrantes, que se convierten en verdaderos contrapesos.

La pandemia efectivamente se erigió como el catalizador que necesitaba la sociedad en su conjunto para dar ese *salto de fe* hacia una profunda y necesaria transformación digital.

En el ámbito jurídico, el Poder Judicial tuvo que readecuar su manera de atender al público, cambiar el modo de gestionar causas judiciales, adoptar sistemas de notificaciones electrónicas, implementar la firma digital en las resoluciones y sentencias judiciales, admitir el uso de domicilio electrónico, etc.

Actualmente el Poder Judicial está inmerso en un proceso de innovación sin precedentes, con magistrados comprometidos con una nueva manera de administrar justicia y dispuestos a *re-pensarse*.

Adaro sostiene que “en el caso específico de la administración de justicia, nos vemos interpelados a abandonar la administración analógica, transitar rápidamente a la administración electrónica para finalmente lograr una verdadera administración digital, pensada en *gestión de datos*. La capacidad digital se mide en el uso de la *big data*. (...) Es posible transitar una nueva senda que nos permita repensar los derechos humanos en clave digital, un verdadero derecho procesal, ya no informático, ni electrónico, sino digital: un debido proceso digital e incluso el derecho al control humano como garantía del debido proceso. Los principios clásicos procesales de inmediatez, publicidad, celeridad, concentración y economía procesal alcanzan su esplendor bajo la luz y manto de la tecnología” (1).

Como contrapartida, los abogados litigantes tuvieron que adaptarse a los cambios planteados desde el Poder Judicial para el inicio y seguimiento de sus casos. Asimismo, el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) proponen un estilo diferente de abogado de a pie.

¿Qué significa la transformación digital para los abogados por cuenta propia?

La manera en la que las personas adquieren productos y servicios ha cambiado radicalmente, por lo que no es de extrañar que también haya mutado la manera en la que se contrata al profesional de derecho. Por lo que la innovación se hace necesaria puertas adentro, a los fines de volverse competitivos, y el modelo de *abogado artesanal* ha entrado en una profunda crisis.

Susskind señala que esta manera de ejercer el derecho tiene los días contados, ya que este tipo de abogados serán “reemplazados en gran parte y a largo plazo por sistemas avanzados, o por trabajadores menos costosos apoyados por tecnología o procesos estándar, o [incluso] por legos armados con herramientas de autoayuda en línea” (2).

Para el autor inglés, en los próximos veinte años el trabajo de los abogados mutará radicalmente en atención a tres factores de cambio: a) el desafío “más servicios por menos”; b) la liberalización y c) la tecnología (3). Precisamente en este último eje hace pie el *LegalTech* definido como “el uso de tecnologías digitales modernas, asistidas por ordenador, para automatizar, simplificar y, con suerte, mejorar el proceso de búsqueda, aplicación, acceso y gestión de la justicia a través de la innovación” (4).

Ahora bien, ¿cómo se proyecta la transformación digital para el abogado corporativo?

A los fines de acercarnos a una respuesta, proponemos el siguiente ejercicio: pensemos en nuestras tareas diarias como abogado *in house*, un día cualquiera en la oficina. Quizás podamos acordar que el 30% de ellas conciernen a cuestiones de poco valor agregado.

¿A qué nos referimos? A aquellas tareas que poca relación tienen con vencimientos, derivaciones, resolución de conflictos, gestión de la cartera, etc. Es decir, aludimos a ocupaciones rutinarias, repetitivas, y que nos quitan tiempo de lo realmente importante.

Aquí es donde comienza a vislumbrarse un *punto de dolor* que hoy en día puede ser solucionado con la *automatización de procesos*.

El *quid* de la transformación digital para los departamentos de legales de una compañía girará en torno a una eficaz automatización de procesos (5).

Algunos expertos pronostican que la automatización de tareas supondrá una reducción entre el 30% y 60% de ese tiempo “robado”.

Susskind señala como uno de los pilares del cambio en el mundo jurídico a la tecnología; y, con ella, la automatización de aquellos procedimientos y/o trabajos manuales ineficientes (6).

Ejemplos de automatización de procesos para un departamento de legales: creación de documentos o contratos repetitivos donde solo cambian partes, domicilios, y/o algún dato que no hace objeto ni causa del contrato; gestión del flujo de este tipo de documentos y contratos, contestación de

oficios a entidades públicas o privadas; gestión de pagos o autorización de montos fijos y pautados de antemano; confección de cédulas; entre otros.

La automatización de tareas ya es una realidad con la ayuda de las nuevas tecnologías y, más aún, con sistemas que utilizan IA en mayor o menor medida.

Hace cinco años atrás las organizaciones más conservadoras planteaban un plan de readecuación pausado y en etapas; en líneas generales no se vislumbraba posible implementar este tipo de procesos a corto plazo.

El COVID-19 hizo necesaria una forzosa adopción de herramientas digitales para continuar con las operaciones de la empresa y la eficiente atención a los clientes y proveedores.

La pandemia solo ha acelerado la toma de decisiones con relación a la necesidad de repensar la manera de gestionar el conocimiento y el aprovechamiento del tiempo en las organizaciones.

Entendemos que uno de los mayores desafíos para los directores de los departamentos legales es amalgamar la necesidad de impulsar la transformación digital en la oficina, es decir, la creación e implementación de los nuevos sistemas tecnológicos. Asimismo, gestionar una adecuada adaptación a ella, a través de la capacitación en el uso de nuevas herramientas digitales y la correspondiente reorganización del trabajo.

Quizás una de las grandes lecciones de la pandemia, a nivel empresarial, está en la certeza de que la transformación digital es real y posible.

Para los abogados *in house* es un desafío absoluto: la automatización de procesos nos permitirá deshacernos de todas aquellas labores repetitivas, pero nos impondrá una necesaria reasignación de funciones.

En el futuro de los departamentos de legales asistiremos a una *cobotización*, es decir, una especie de *coworking* entre sistemas de IA y los abogados corporativos (7). Ello impondrá una nueva manera de prestar tareas por parte de los abogados *in house*, lo que necesariamente supondrá la creación de estrategias de trabajo muy diferentes a las actuales.

El uso de nuevas tecnologías impondrá como reto al abogado corporativo desarrollar una capacidad de gestión y manejo de habilidades blandas, ya que necesitará trabajar de manera transversal con equipos de trabajo interdisciplinarios.

“La industria jurídica del futuro demanda profesionales “en forma de T”, es decir, profesionales que no se resuman solamente a su formación jurídica (la principal), sino también que desarrollen otras habilidades que les permitan trabajar eficazmente en equipos multidisciplinarios y comunicar el Derecho de manera clara y eficiente para todos los tipos de público” (8).

III. El uso de las nuevas tecnologías en la actividad jurídica diaria del abogado *in house*

La pandemia y las consecuentes medidas de aislamiento adoptadas por los distintos

gobiernos se convirtieron en el catalizador de la transformación digital en la administración de justicia y en el ejercicio de la profesión.

Sin embargo, no podemos negar que todo ello fue posible gracias al actual adelanto tecnológico.

El enorme desarrollo de la IA está atrayendo el interés de diversos actores de la sociedad; las grandes empresas entienden que el desarrollo de esta tecnología repercute en las oportunidades de negocios e invierten cada vez más en herramientas y aplicaciones basadas en IA, para incorporar en toda la cadena productiva.

Actualmente dentro del abanico de la inteligencia artificial encontramos al *machine learning*, *deep learning*, reconocimiento facial, procesamiento de lenguaje natural, realidad aumentada, visión computarizada, reconocimiento de voz, *blockchain*, etc.

Pero, ¿cómo el uso de estas nuevas tecnologías impactará en la actividad jurídica diaria del abogado corporativo?

La creciente incorporación de tecnología basada en IA en las empresas repercutirá en la rutina laboral de los abogados *in house*, se trata de una tendencia irreversible e inexorable. Así, entendemos que la adopción de este tipo de tecnología supondrá: a) la creación de nuevos puestos de trabajo para los abogados (especialistas en *legal design*, *legal operations*, por ejemplo); b) automatización de procesos a través de la utilización de modelos predictivos; c) reformulación de tareas, en atención a los nuevos modelos laborales; d) adopción de *chatbots*, para atención primaria de clientes y/o proveedores.

La RPA (9) ya es una realidad con la ayuda de las nuevas tecnologías y, más aún, con sistemas que utilizan IA en mayor o menor medida.

Hasta aquí hemos hablado de la automatización de tareas rutinarias, sin embargo, ¿podríamos automatizar procesos en aquellas cuestiones que son el eje de nuestra actividad principal como profesionales del derecho?

La respuesta decanta en un sí rotundo.

La automatización de procesos puede ser aplicable a nuestra labor central, como, por ejemplo, la gestión de causas judiciales o extrajudiciales a través de los sistemas predictivos que utilizan IA.

A nadie escapa que cada vez es mayor la litigiosidad en las distintas jurisdicciones; a raíz de esto puede presentarse un mayor número de ingresos de demandas y/o reclamos.

Hasta ahora la respuesta al problema planteado siempre ha sido la distribución del ingreso entre el plantel existente o bien la contratación de nuevos abogados. Sin embargo, automatizar ciertos procesos del trabajo diario puede ser un principio de solución.

Los más agoreros dirán que una automatización de tareas impondrá una reducción en la fuerza laborativa, perdiéndose con ello

Especial para La Ley. Derechos reservados (Ley 11.723)

(1) ADARO, Mario, “La innovación tecnológica, el gran desafío de la justicia”, Sup. *Gestión Judicial* 2021 (febrero), 1; TR LALEY AR/DOC/139/2021.

(2) SUSSKIND, Richard, “The End of Lawyers”, Oxford University Press, Oxford, 2008, p. 2. Cit. por BARRIOS ANDRÉS, Moisés en el prólogo de BARRIOS ANDRÉS (dir.), “LegalTech-La transformación digital de la aboga-

cía”, Wolters Kluwer, Madrid, 2019.

(3) SUSSKIND, Richard, “El abogado del Mañana. Una introducción a tu futuro”, Wolters Kluwer, Madrid, 2020, p. 30.

(4) BARRIOS ANDRÉS, Moisés, “Capítulo 1. Legal Tech y la transformación del sector legal”, en BARRIOS ANDRÉS, Moisés (dir.), ob. cit.

(5) En puridad, la automatización robótica de proce-

sos, en inglés RPA (*Robotic Process Automation*), es un tipo de tecnología de automatización en la cual robots de software manejan sistemas y aplicaciones para acelerar procesos repetitivos y mecánicos con el objetivo de reducir la carga de trabajo de los empleados humanos.

(6) Vid. SUSSKIND, Richard, ob. cit, p. 43.

(7) Vid. BÉLIZ, Gustavo, “5-R/E: las cinco revoluciones de la inteligencia artificial en América Latina”, *Algorit-*

molandia. Revista de Integración y Comercio N° 44, BID-Planeta, 2018, p. 10.

(8) DE NOVAES DA SILVA, Anthony Charles, “Legal Design y Seguros: El futuro empezó”, *Revista de Derecho de Seguros* - Nú. 1 - julio 2021.

(9) A partir de este punto, utilizaremos el término automatización de procesos y/o la sigla RPA como sinónimos.

muchas fuentes de trabajo. Es muy probable que esto suceda también, sin embargo, nuestra profesión lleva siglos adaptándose ante cada cambio.

Ahora bien, ¿qué procesos se pueden automatizar?

Entendemos que es posible aplicar herramientas de IA a la gestión de notificaciones judiciales (demandas, sentencias, audiencias, etc.).

No se nos escapa que una adecuada gestión de notificaciones de judiciales es una tarea trascendental para cualquier departamento de legales, pero en puridad se trata de otro tipo de labor repetitiva; y con un resultado predecible y controlable.

No le restamos importancia, sino que ponemos en foco que si bien es de suma importancia y requiere de cierta experiencia y/o conocimiento jurídico, puede automatizarse.

Así, apenas recibimos una notificación, retiraremos la siguiente secuencia: a) lectura de la notificación y posterior categorización (determinar si se trata de una sentencia, traslado de una demanda, fecha de audiencia art. 360 Cód. Proc. Civ. y Com., notificación de una mediación, etc.); b) verificar fechas de vencimiento de plazos; c) agendar en el calendario la fecha de audiencia y/o vencimiento; d) derivar la notificación catalogada al estudio externo y/o abogado interno.

Como se podrá advertir, este procedimiento puede ser realizado sin problemas por un sistema de IA.

En efecto, se puede utilizar técnicas de *machine learning* para procesar de manera masiva este tipo de notificaciones, por lo que el trabajo que demandaría un día completo podría realizarse en un tiempo drásticamente menor (10).

También es posible gestionar automáticamente el análisis y posterior derivación de nuevas causas judiciales. Para embarcarnos en esta tarea, solo basta con elaborar un prolijo árbol de decisión e implementar un sistema parecido al que utiliza *Prometea* (11), por ejemplo.

Ciertamente muchas instrucciones emitidas por un abogado corporativo a sus estudios externos son derivaciones básicas y similares (juicios ejecutivos de tarjeta de créditos, un juicio donde el asegurado colisiona de atrás a otro rodado, etc.).

Es de destacar que el sistema de IA debería ser entrenado, de manera tal que pueda advertir los denominados *casos difíciles* que serán remitidos automáticamente al abogado *in house*. Así, el modelo de IA solo se encargaría de aquellos que son de fácil resolución.

Las herramientas digitales y la inteligencia artificial aligerarán significativamente la carga de trabajo del abogado corporativo, lo que permitirá a los profesionales dedicar más tiempo a las tareas que requieren un mayor análisis y estudio.

Un tema complejo es la estimación del riesgo judicial de un litigio; es una tarea ardua y que necesita de un *abogado senior* experimentado en algunos casos.

El perfil ideal de abogado corporativo *senior* es aquel que maneja jurisprudencia al día, conoce de doctrina y es versado en la temática de la empresa. Aun así, es complicado determinar en qué sentido fallarán los tribunales. Un problema adicional se les presenta a las empresas que trabajan con jurisdicciones múltiples, ya que se hace preciso contar con la información de cada una de las 24 provincias del país.

Actualmente se hace imposible procesar tantos datos (criterios jurisprudenciales, valor del punto, utilización de fórmula, índices de precios, tasa de interés aplicable, etc.); por este motivo, diversas empresas de servicios jurídicos han elaborado soluciones para la gestión judicial (12).

Un abogado corporativo responsable tiene como principal tarea realizar una correcta estimación del riesgo judicial, lo que permite a la empresa definir la estrategia judicial y comercial adecuada en el caso concreto.

Entonces, ¿es posible para el abogado *in house* predecir y estimar con exactitud el monto de una sentencia?

Actualmente, es una tarea casi imposible. Aun usando las herramientas convencionales antes señaladas, las probabilidades de fracasar en el intento son elevadas.

No obstante, entendemos que, usando un sistema predictivo de IA y un buen *data set* conformado con la base de datos de la propia empresa, podemos lograr estimar el *quantum* indemnizatorio y/o proyectar el resultado del litigio de cada juicio de nuestra cartera.

No se nos escapa que es un *punto de dolor* de numerosas compañías la gestión y aprovechamiento de sus propios datos (*big data* o *small data*). Comprender los datos y cómo influyen en la estrategia judicial y/o comercial es una necesidad imperiosa en el mundo actual y el próximo desafío de los departamentos de legales.

Otro reto para el abogado corporativo es claramente *comunicacional*: desde siempre el léxico del ámbito jurídico ha sido esquivo para legos. Así, la falta de lenguaje claro puede convertirse en escollo no solo para la comunicación interdepartamental en la propia compañía, sino también frente al cliente que opera con sus productos y servicios. El *legal design* "es una metodología que combina la innovación y el conocimiento jurídico con el enfoque en la experiencia del cliente de manera a traducir el Derecho y hacerlo más claro y accesible" (13).

Se requerirá del abogado corporativo el manejo de esta técnica, para hacer más cercanas y comprensibles las pautas, procedimientos y normas básicas aplicables a la materia de su *expertise*. Por ejemplo, la confección de guías, infografías o anexos que simplifiquen la comprensión de contratos y/o información legal entre sus interlocutores, sean integrantes de la organización, proveedores o clientes.

Por último, la aplicación de tecnología a las tareas de atención al público puede materializarse a través de la introducción de sencillos *chatbots* que funcionen a manera de *triage*, permitiendo al proveedor y/o cliente obtener información sencilla para evacuar consultas frecuentes. Esta herramienta permite manejar tiempos de respuesta eficientes y dar celeridad a los casos que ameriten la intervención del abogado interno responsable.

En suma, la tecnología automatizará tareas repetitivas y rutinarias, y la inteligencia artificial agregará un gran valor a los procesos de gestión documental, haciéndolos más eficientes y ágiles en cuanto al intercambio de información y documentación entre las partes involucradas, con una importante optimización de los tiempos y recursos utilizados en la gestión de causas.

La automatización de tareas transformará por completo la forma en que se entienden y prestan los servicios legales.

IV. Perspectivas y desafíos del abogado *in house*

Ahora bien, ¿el uso de inteligencia artificial y nuevas tecnologías es el principio del fin de los abogados? No, no lo es.

¿Puede un robot reemplazar a un abogado? En principio la respuesta es afirmativa a medias.

No obstante, como hemos señalado a lo largo del presente trabajo, la idea no es suprimir al operador judicial, sino facilitarle la tarea y transformar la manera de gestionar la rutina diaria.

Esto lleva al siguiente interrogante planteado, ante la irrupción de las nuevas tecnologías: ¿qué perfil de abogados *in house* será necesario?

Hoy la prestación de servicios judiciales se está transformando; ya no se requiere de un operador judicial experto en jurisprudencia y el manejo de las leyes, un enciclopedista a la vieja usanza.

Un sistema de IA puede procesar una mayor cantidad de datos en un menor tiempo, ser un experto normativo ya no es suficiente y es ineficiente a la hora de manejar una cartera de juicios.

La clave estará en la capacidad del profesional del derecho para gestionar datos, equipos, procesos, etc.

Sin embargo, lo expuesto no significa menospreciar la especialización y actualización académica de nuestros abogados corporativos, todo lo contrario.

El puesto de trabajo que quizás más se encuentre en riesgo sea aquel donde el abogado, en puridad, no cumple funciones de *abogado*.

A esto apunta el *upskilling* (14) y *reskilling* (15) de las empresas ante el avance de las nuevas tecnologías: el trabajo que no genere valor *per se* será reemplazado por sistemas de IA.

Aquí una pequeña digresión: todo este proceso debería ser contemplado en la elaboración de los nuevos planes de estudios de las universidades argentinas, para que los abogados del mañana estén preparados para el nuevo contexto donde prestarán sus servicios.

Por último, ¿cuáles son los desafíos del abogado *in house*?

En primer lugar, deberá habituarse a trabajar en un contexto de automatización de tareas

y desarrollar la capacidad de adaptarse a las principales oportunidades que se presentan en torno a la incorporación de las nuevas tecnologías. A saber: a) la conceptualización de la tecnología, es decir, entender de qué se trata y su implicancia en el modelo de negocio de su compañía; b) la gestión de la introducción de la tecnología, es decir, su implementación en los productos y servicios de la empresa; c) gestión del conflicto, es decir, en la resolución de conflictos derivados de su utilización.

En segundo lugar, el abogado corporativo 4.0 deberá asesorar a los distintos departamentos de la organización sobre la protección de los derechos de los consumidores y/o usuarios; y anticiparse a nuevos retos legales que se presenten.

Los riesgos que involucran el uso de las nuevas tecnologías y el aprovechamiento de los datos requieren expertos en gobernanza de los datos e IA, quienes además deberán estar preparados para asesorar sobre sus implicancias éticas.

Actualmente, la regulación normativa del uso de las nuevas tecnologías está en una fase embrionaria, lo que plantea un serio desafío en torno a las consecuencias legales que traería aparejada su utilización.

Finalmente, entendemos que los abogados *in house* que tienen asegurado sus puestos de trabajo son aquellos que puedan imprimir a sus servicios valor agregado, dado que muchas de sus funciones serán asumidas por la automatización de procesos y los ALPS (16) (17).

El desafío nos interpela, la innovación sepultó a *Kodak* y *Blockbuster*, entre otras empresas que fueron imperio en su tiempo y que hoy son solo un recuerdo.

Las nuevas tecnologías requieren adaptabilidad y reinención en los profesionales del derecho, ya que imponen un cambio de paradigma. Seguramente pasará a la historia la vieja forma de trabajar de los abogados tradicionales, pero aparecerán nuevos puestos de trabajo que hoy en día quizás ni siquiera podemos imaginar (18).

V. Palabras finales

La profesión se está transformando y la abogacía se está convirtiendo en una actividad multidisciplinaria. Ingenieros en sistemas, científicos de datos, programadores, gerentes de marketing, finanzas, IT y proyectos, desempeñan cada vez más un papel importante en el diseño y la prestación de servicios legales.

Las grandes empresas requerirán que sus abogados corporativos sepan integrar equipos multidisciplinarios, lo que requiere el desarrollo de otras habilidades. Ahí radica el desafío del abogado *in house* hacia el futuro, la adaptación a los cambios a través del *upskilling*.

La automatización de procesos y el uso de inteligencia artificial es un hecho en las grandes compañías.

El profesional que demuestre una mayor adaptabilidad a la *cobotización* será el que pueda acompañar el proceso de transformación digital de su empresa.

La profesión está siendo interpelada de una manera crucial; el futuro requiere de abogados corporativos que sepan analizar e

(10) *Matilda* un sistema de EMC Legal Software ofrece este tipo de servicio.

(11) *Vid.* Presentación *Prometea*: Inteligencia Artificial al servicio de "más derechos para más gente" durante el Consejo Permanente de la Organización de Estados Americanos. Disponible en: <http://scm.oas.org/pdfs/2018/CP-PRES-CORV.pdf> y www.prometea.com.

[ar/prometea_oea.mp4](http://prometea_oea.mp4)

(12) Así, en la actualidad se ofrece buscador de jurisprudencia, buscador de doctrina con sistema de lenguaje natural incorporado, calculadoras de indemnización por incapacidad civil y laboral, etc.

(13) DE NOVAES DA SILVA, Anthony Charles, ob. cit.

(14) El término se refiere al proceso de aprendizaje de

nuevas habilidades en general. Se trata la capacitación continua del trabajador, su actualización.

(15) Este término se refiere al aprendizaje de nuevas habilidades para que el sujeto pueda hacer un trabajo diferente. Es una suerte de aprendizaje lateral para adaptarlo a las necesidades del empleador.

(16) *Alternative Legal Service Provider*, es decir provee-

dores alternativos de servicios legales.

(17) *Vid.* SUSSKIND, Richard, ob. cit., p. 124.

(18) FUENTES BUESO, Paula, "La revolución en la forma de concebir el empleo en el sector legal", en BARRIOS ANDRÉS, Moisés (dir.), ob. cit.

interpretar datos e indicadores, para tomar decisiones eficientes. El abogado corporativo 4.0 deberá aprender a comunicarse de manera positiva y transversalmente con las distintas áreas de la empresa, lo que implica

readecuar textos en un lenguaje claro para todos los interlocutores.

Actualmente las compañías están enfocadas en la mejora significativa de la experiencia

del cliente, lo que demanda una comunicación clara de cada uno de los servicios prestados. El lenguaje claro ha llegado a las empresas, y los abogados, a través del *legal design* como herramienta, tendrán un rol relevante.

El futuro es hoy, para los abogados *in house* el desafío está tocando nuestras puertas.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2411/2021

Adaptación

El futuro de la abogacía es hoy



María Carolina Abdelnabe Vila

Abogada. Consejera en Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen (PAGBAM). Especialista en Defensa de la Competencia, Derecho del Consumidor, Lealtad Comercial, Tecnología y Datos Personales. Graduada (UCA) (Medalla de Oro). Magister de la Université Catholique de Lyon, Francia. Profesora (Univ. del CEMA, UCES y U Austral).

SUMARIO: I. Introducción.— II. El argumento *ad antiquitatem* y el irreal miedo a romper paradigmas.— III. Conclusión.

“El mundo legal cambiará más en los próximos 20 años que lo que lo hizo en los dos siglos pasados” (*) (Richard Susskind, “Tomorrow’s Lawyer”, 2013).

I. Introducción

El derecho ha encontrado desde tiempos primigenios un valor en la solemnidad y en la invariada reiteración de ritos. Aun hoy seguimos teniendo actos *ad solemnitatem* que dependen de cierto ritual que le otorga reconocimiento y validez. De hecho, en los casos donde la forma no es un requisito de validez, apartarse de rígidos ritos, cual el papel firmado, es una disrupción desafiante. Así, no parece un hecho arbitrario que la palabra latina “*ius*” tenga su etimología más probable en lo divino y sagrado (1), y de ahí el clásico pasaje en el Digesto en el que se señala que los juristas han de llamarse *sacerdotes* (2).

Así, la transformación tecnológica que estamos experimentando —de por sí convulsiónante para todas las profesiones— implica para la abogacía un desafío adicional: cambiar el paradigma, modificar ese rito tan protegido, y hacerlo sin la posibilidad de duelo, pues los cambios ya están presentes y su implementación se muestra y demuestra no solamente necesaria, sino también inevitable.

En los siguientes acápites me propongo explorar, de forma sucinta, los prejuicios o sesgos que pueden suscitarse en los abogados al enfrentarse a estos cambios e invitar a reflexionar si acaso las innovaciones que nos abordan, más que temibles, no son potenciales aliados que vienen a mejorar y potenciar al trabajo del abogado.

II. El argumento *ad antiquitatem* y el irreal miedo a romper paradigmas

Al igual que el *mito de la caverna* de Platón (3), la abogacía se encuentra enfrentando ese proceso de “adaptación” a la luz, a las nuevas tecnologías. En este proceso, muchas veces se tienen ciertos recelos, desconfianza hacia lo desconocido; y en una suerte de sesgo *ad antiquitatem* o de apelación a la tradición se sobrevalora la forma en que se vie-

nen haciendo las cosas solo porque se hacen desde hace mucho tiempo. Sin embargo, ello es una sensación, pues la realidad demuestra que los miedos no son más que sombras distorsionadas de lo que en verdad significa la implementación de estas nuevas tecnologías.

II.1. Miedo a la pérdida de trabajo vs. lo-grar mayor eficiencia en el trabajo mecánico y más tiempo destinado al trabajo que requiere de un valor agregado

Uno de los grandes temores que puede atraer este proceso consiste en concebir a las nuevas tecnologías como un desplazamiento total o parcial del abogado; que aquello que siempre hizo un profesional de derecho ahora pueda ser realizado por un sistema, volviendo obsoleto o innecesario al factor humano.

Sin embargo, la realidad nos ha demostrado en varias ocasiones que esto no es así: muchas innovaciones han potenciado al abogado, permitiéndole delegar en sistemas las tareas donde menos valor arrojaba y otorgándole la posibilidad de invertir el tiempo ganado en las tareas donde agrega más valor.

Hoy en día gracias a los grandes avances tenemos que los trabajos mecánicos, sistemáticos, los famosos “*commodities*”, pueden ser realizados por una “máquina”. Pensemos que no hace demasiado tiempo, antes de las computadoras, un documento debía ser enteramente vuelto a escribir sin poder recurrir a modelos o proformas; o que unos lustros atrás era necesario buscar la jurisprudencia o las leyes en fatigosas colecciones de tomos.

El uso de las tecnologías para este tipo de tareas trae, entre otras, estas ventajas:

Disminuir —más bien eliminar casi por completo— los errores. Pensemos, por ejemplo, en búsquedas de modelos de contratos, búsqueda de fallos emitidos por el mismo tribunal o fuero, orden de archivos en forma cronológica, recopilación de presentaciones realizadas ante el mismo organismo, etc.

Por supuesto que una persona puede realizar este tipo de trabajo, pero nada garan-

tizará la falta de error. Puede ser ilustrativo mencionar en este sentido las tareas de comparación de documentos, de *proof-reading*, que una computadora realiza en instantes y en forma exacta y que requieren un trabajo arduo y meticuloso para un profesional.

Es que, muchas veces al ser trabajos mecánicos y monótonos (que implican simplemente ver quién emitió el fallo, por ejemplo) se ocasiona que luego de varias horas en la misma tarea la mente del ser humano se “distriga”, lo cual disminuye la rapidez en el trabajo al tiempo que se provocan mayores errores.

Nada de ello ocurre con una “máquina”, esta siempre tiene la misma rapidez y nivel de concentración. La razón de esto es que simplemente no se aburre.

Ahora bien, una vez que se agruparon los modelos de contratos, se separaron los fallos del mismo tribunal, se ordenaron los archivos en forma cronológica, etc., aparece nuevamente la necesidad del ser humano. La persona debe, a partir del modelo de contrato encontrado, adaptarlo a la situación concreta solicitada. Una vez recopilados los fallos, el abogado debe leerlos a fin de determinar si todo, una parte o nada puede utilizarse para fundar el caso en el cual está trabajando.

En estos casos la sistematización no desplaza al abogado (4), simplemente potencia su actividad. Lo que antes a un abogado le llevaba mucho tiempo, ahora lo tiene ya resuelto rápida e instantáneamente. Esto es, todo el tiempo que antes se utilizaba en tareas mecánicas ahora se puede destinar a brindar valor agregado.

Rapidez: lo que al ser humano le lleva varias horas, incluso días, para un “software” implica apenas unos minutos. Conforme fuera adelantado en los párrafos anteriores, el ser humano tiene ciertas limitaciones que un *software* no tiene y que influyen en su rapidez. Una persona necesita dormir, comer, descansar, hablar con familiares, tiene eventos impostergables, etc. Un *software*, no.

de la obra *República* de Platón, escrita hacia el año 380 a.C., consiste en un diálogo escrito por Platón, en el que su maestro Sócrates y su hermano Glaucón hablan sobre cómo afecta el conocimiento. Se imaginan un grupo de prisioneros que se encuentran encadenados desde su infancia dentro de una caverna viendo todo lo que ocurre a modo de sombras y creyendo que aquello que ven es el mundo real. Uno de los prisioneros consigue liberarse, el resplandor de la luz al salir de la caverna lo cegó y casi le hace volver a la oscuridad. Poco a poco, el hombre liberado se acostumbra a la luz y ve

De esta forma, una máquina puede estar todo el día recopilando información y hacerlo sin errores y con la misma efectividad desde el comienzo hasta su fin. Una persona no puede hacerlo.

Así, el uso de estas tecnologías ayuda a que tareas que hasta hace no mucho implicaban destinar a varios abogados e innumerables horas, ahora se hagan mientras los abogados se dedican a trabajos que necesitan de valor agregado.

- *Mayor organización y disminución de espacio físico.* La digitalización permite almacenar mucha información sin ocupar un espacio físico en la oficina. Se redunda en evocar el recuerdo de los interminables tomos de jurisprudencia y legislación, en los archivos de documentos que hasta hace un tiempo se encontraban ocupando grandes instalaciones y hoy pueden almacenarse en sistemas como la nube (*cloud*) sin ocupar espacio en oficinas.

Así, esos espacios quedan liberados para ser destinados a otras funcionalidades, por ejemplo, espacios de esparcimiento de empleados, o espacios de uso común o realización de eventos e incluso, llegado el caso, puede prescindirse de ellos generando un menor costo para los abogados.

- *Menor costo.* Tal como fuera adelantado en el punto anterior, las nuevas tecnologías, dentro de su eficiencia, logran disminuir los costos. Así lo que antes implicaba horas de abogados destinados a una función meramente mecánica, hoy lo hace una máquina, de manera mucho más eficiente y por un costo ínfimo.

Es que, dentro de las ventajas que tienen estas tecnologías se encuentra que su costo de implementación —en muchos casos— es nulo o muy bajo. En rigor, el costo de implementación no es monetario, el verdadero costo consiste en querer implementar estas tecnologías y en la “adopción” (mayor o menor) que requiera el sujeto.

Pensemos por ejemplo en los correos electrónicos en comparación con el correo tradicional. No solamente el correo electró-

las cosas como son. Regresa para compartir esto con los prisioneros en la caverna, ya que siente que debe ayudarles a ascender al mundo real. Cuando regresa a la caverna no puede ver bien, porque se ha acostumbrado a la luz exterior. Los prisioneros no desean ir con él fuera de la caverna.

(4) Se sostuvo incluso, y sin mucho fundamento, que las innovaciones implicarán un desempleo masivo (DAVID, H., “Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation”, *Journal of Economic Perspectives*, Berkeley CA, 2015, p. 5.).

Especial para La Ley. Derechos reservados (Ley 11.723)

(*) Traducción libre de “the legal world would change more in the next 20 years than it has in the past two centuries”.

(1) “De love-lovis (*Iupiter* el Dios que castiga el perjurio) en relación evidente con *ius-iurare*, jurar, poniéndolo en conexión con lo divino, lo religioso. Esta significación religiosa parece ser la que más aceptación ha encontrado dentro de la doctrina romanística, admitiéndose el origen religioso del derecho en cuanto que *ius* vendría a identificarse con la misma divinidad...” (TERÁN PIMENTEL,

Milagros, “Una Aproximación a la Concepción Romana del Derecho”, *Dikaiosyne* No. 18, Revista semestral de filosofía práctica).

(2) “...*ius est ars boni et aequi. Cuius merito quis nos sacerdotes appellet: iustitiam namque colimus et boni et aequi notitiam profitemur...*” / “... *ius/derecho es el arte de lo bueno y de lo equitativo. De lo que por merito sacerdotes nos llamen; pues la justicia cultivamos y de lo bueno y de lo equitativo noticia profesamos...*” (Digesto 1.1.1.1).

(3) El *mito de la caverna* se encuentra en el libro VII

nico (sacando el costo de internet) es mucho más veloz, sino que además no tiene costo. Lo mismo pasa con realizar un *meet* o un *zoom* comparándolo con concurrir a las oficinas del cliente. No solamente el abogado se “ahorra” el tiempo de traslado, sino que, la utilización de esas herramientas o es gratuito o tiene un costo ínfimo.

Así, dentro de las ventajas que presenta la utilización de estas tecnologías se encuentra la disminución de costos al tiempo que se logra mayor eficiencia en los resultados.

- *Mayor comodidad.* Las tecnologías se encuentran al servicio del ser humano y esencialmente le brindan satisfacción al darle mayor comodidad que la que se tenía antes de su implementación.

Se dice que la felicidad está dada en las pequeñas cosas y así por ejemplo poder presentar un escrito en cualquier horario y sin tener que concurrir a los tribunales es una de esas pequeñas cosas que otorgan felicidad.

Así, en lugar de reemplazar al abogado, estas tecnologías lo que hacen es brindarles mayor comodidad.

- *Mayor seguridad.* Si bien rara vez se pierden documentos que se encuentran digitalizados, entiendo que este punto es uno de los más problemáticos para los abogados. Al abogado le gusta el papel, está acostumbrado al papel y dentro de este “rito”, y como todo animal de costumbre, la digitalización de ese papel puede ser abrumadora.

Sin embargo, los documentos digitalizados tienen la inmensa ventaja de poder copiarse infinitamente y así soluciones de *resiliencia*, tales como la existencia de múltiples copias en servidores en distintas locaciones lo han vuelto un recurso de almacenamiento muy seguro. Yendo a lo absurdo, el incendio del archivo físico implica, en muchos casos, la pérdida irreparable; por el contrario, si un servidor falla, hay otros servidores de *backup*, copias en los correos electrónicos, en otras PCs, en *pendrives*, etc.

Además, existe una forma de encontrar la información en la que resulta mucho más eficiente un sistema informático: me refiero a cuando olvidamos su ubicación o se pierde en el laberinto de papeles y archivos. Los documentos digitalizados se pueden rastrear en forma más rápida y en forma más precisa.

Así, es más fácil encontrar información digitalizada que encontrarla en formato papel al tiempo que es más seguro frente a ataques de personas que no están autorizadas a acceder a esta. Todo ello hace que ya muchas firmas de estudios jurídicos hayan mutado a la digitalización de documentos evitando así su almacenamiento en formato papel.

- *Posibilidad de contacto más estrecho con clientes.* Hasta hace no mucho un cliente para comunicarse con su abogado debía llamarlo por teléfono, o enviarle un *e-mail* y, si el tema lo requería, debía solicitar una reunión. Hoy por hoy, el contacto es mucho más estrecho pues el cliente puede comunicarse con su abogado utilizando

por ejemplo aplicaciones de chats instantáneos, incluso enviando mensajes de voz o videollamadas.

Estas tecnologías entonces logran un contacto más estrecho, pues (i) logran que para el cliente sea fácil acceder al abogado, (ii) el abogado puede contestar rápidamente y en forma sucinta sin necesidad de “armar” un *e-mail* de respuesta, un memo o una *legal opinion* (siempre que el tema no lo requiera), y (iii) por tratarse de aplicaciones informales se logra un diálogo más descontracturado y de cotidianeidad.

Por supuesto que —dada la confidencialidad y secreto profesional que tiene la profesión de abogado— muchas reuniones deben realizarse en forma presencial y a la “antigua”. Estos encuentros siguen teniendo su inmenso valor, pero estas reuniones presenciales se encuentran fortalecidas por todas aquellas “mini reuniones” realizadas utilizando estas aplicaciones informales y cotidianas.

Estos son solamente algunos de los numerosos aspectos en que las tecnologías mejoran, fortalecen y enriquecen a la profesión del abogado, llevándolo a otro nivel.

II.2. Miedo a lo desconocido vs. el desafío de identificar las nuevas posibilidades que trae la digitalización para no perder competitividad

Por mucho tiempo los grandes avances tecnológicos y su entendimiento estuvieron reservados a ciertos “científicos especializados”. Las innovaciones científicas y tecnológicas transcurrían casi en forma paralela a la abogacía y respetándose los límites de cada ciencia y profesión. Esta ya no es más la situación actual: las innovaciones son transversales a todas las profesiones lo cual impacta, por supuesto, en la abogacía.

Ahora bien, Francis Bacon dijo que “el conocimiento es poder” y, en este sentido, el desconocimiento que muchas veces se tiene de esos avances tecnológicos hace que se tenga miedo a estas tecnologías que encima vienen a romper el paradigma de los abogados. Pero lejos de asustarnos, los abogados deberíamos ser proactivos en explorar las nuevas posibilidades y traerlas al derecho, aceptando el desafío.

Conforme se pudo analizar, existe una experiencia muy positiva con la tecnología que ha transformado nuestra profesión en diversos aspectos. Pues bien, el abogado lejos de ser un sujeto pasivo en esta innovación, tiene la oportunidad de tener un rol activo. Esto es, el desafío que actualmente enfrenta nuestra profesión consiste en entender estas innovaciones y analizar cuáles son las necesidades de nuestra profesión y cómo utilizar estas tecnologías para suplir esas necesidades.

Propongo revisemos someramente los avances que han surgido en el último tiempo y cómo estos sirvieron para llenar las necesidades que tiene nuestra profesión:

- *Inteligencia Artificial:* Sin entrar en mayores detalles, se entiende por *inteligencia artificial* la creación de programas informáticos que ejecutan operaciones comparables a las que realiza la mente humana, como el

aprendizaje o el razonamiento lógico. Para desarrollar esta tarea de “pensar”, se basa principalmente en los datos que le fueron ingresados en su modelo específico.

Muchas tareas hoy en día ya se están desarrollando utilizando inteligencia artificial. Esta tecnología se utiliza para interpretación de textos legales, revisión de contratos, confección de documentos e incluso para resolución de conflictos en línea (ODR por sus siglas en inglés *-online dispute resolution-*).

Ahora bien, como corolario de lo que se viene exponiendo en este artículo y siguiendo a Tomás Sande, si bien la automatización asume tareas, el incremento en la producción y eficiencia suelen expandir la demanda laboral de aquellas tareas que complementa, no asfixiarla (5). Así, el nuevo desafío del abogado está dado por encontrar cómo sacar provecho de estas tecnologías para suplir las carencias que se tiene.

En este sentido, en el estudio PAGBAM se desarrolló a partir de septiembre de 2020 una *smart tool* dentro del departamento de Defensa de la Competencia, denominada “Swift Notification Test” (6), con el objetivo de simplificar la primera aproximación sobre la necesidad o no de notificar una operación de concentración económica ante la Autoridad de Defensa de la Competencia, ya sea en Argentina o en Chile. Esta herramienta inteligente le permite al usuario a través de simples pasos determinar si la operación que quiere concretar necesita ser notificada a la autoridad (7). Esta *smart tool* permite, mediante una serie de preguntas que deben ser completadas, obtener una respuesta sobre si esa operación debe notificarse. Asimismo, según el tipo de pregunta formulada, la herramienta brinda información adicional sobre la operación consultada.

Ahora bien, este ejemplo da cuentas de cómo se pueden utilizar estas tecnologías como un aliado en la abogacía, pues le permite al cliente una primera aproximación —que puede hacer incluso de forma anónima— pero, en caso de que se desee avanzar con la transacción consultada, se aconseja continuar el proceso con un equipo legal especializado; siendo que el resultado no constituye ni reemplaza el asesoramiento legal correspondiente.

El trabajo entonces del abogado no se encuentra reemplazado ni sustituido, sino potenciado y desafiado para llegar a nuevas metas.

- *Tecnología Blockchain:* fue definido por Marc Andreessen (8) como un registro, como “un libro mayor de acontecimientos digitales que se comparte entre diferentes partes”. Esto es, *blockchain* en español significa, literalmente, *cadena de bloques*. Y, como su nombre lo indica, ese registro se compone de distintos bloques que se van sumando en cada transacción registrada. Dichos bloques deben ser validados por todas las partes; de ahí que se diga que es inviolable, pues deben “hackearse” todas las partes (que, además, se desconocen) y basta con que una de estas partes no valide la transacción, para que esta no pueda hacerse.

Por ello, el *blockchain* se utiliza para realizar transacciones seguras entre personas en todo el mundo sin necesidad de intermediarios.

Esta tecnología se utiliza en lo que se denomina *Smart Contract*, programa informático que autoejecuta acuerdos establecidos entre dos o más partes. Que se autoejecute implica que se dan ciertas acciones (por ejemplo, entrega de una mercadería) como resultado de que se cumplan una serie de condiciones específicas, las que se hayan acordado en dicho contrato (por ejemplo, pago de una suma determinada de dinero). Para ello, el contenido del contrato se convierte en un código, que se almacena en un *blockchain*.

Estos contratos que utilizan la tecnología *blockchain* tienen la ventaja de que todos los datos en la plataforma están basados en tecnología de registro distribuido, los participantes pueden tener acceso remoto e inmediato a documentos o transacciones. Este acceso digital y descentralizado crea una *huella auditable* que, por la inmutabilidad y seguimiento crea lo que se denomina “una sola verdad”.

Así, el documento logra una validez en cuanto a su integridad, que solamente es comparable a los instrumentos públicos. Pero incluso presentan una ventaja mayor a los instrumentos públicos, debido a sus soluciones de depuración, las cuales son hechas en tiempo real y sin riesgos de error, ya que se permite programar y codificar las transacciones.

- *Firma electrónica y digital:* Estas nuevas modalidades de “firmar” documentos son una de las pocas tecnologías que poseen recepción normativa en el derecho argentino. Así, contamos con una ley específica (Ley de Firma Digital 25.506) y su normativa complementaria, que se regulan y mencionan también en el actual Código Civil y Comercial de la Nación e incluso en distintas normas especiales (como es el Decreto-Ley 5.965).

La mencionada Ley de Firma Digital indica que se entiende por *firma digital* “al resultado de aplicar a un documento digital un procedimiento matemático que requiere información de exclusivo conocimiento del firmante, encontrándose esta bajo su absoluto control. La *firma digital* debe ser susceptible de verificación por terceras partes, tal que dicha verificación simultáneamente permita identificar al firmante y detectar cualquier alteración del documento digital posterior a su firma” (artículo 2) (9).

Además, se indica que la *firma digital* tiene (i) la misma validez jurídica que la firma manuscrita (artículos 2 y 3); (ii) presunción de autoría, pues —salvo prueba en contrario— se presume que pertenece al titular del certificado digital, que permite la verificación de dicha firma (artículo 7); y (iii) presunción de integridad, toda vez que se presume que el documento digital que lleva inserta una firma digital no ha sido modificado desde la inclusión de la firma digital (artículo 8).

Es decir que la *firma digital* cuenta con la misma protección legal que la firma manuscrita, además de que permite presumir la integridad del documento digital a la que

(5) BOSTROM, Nick, “Superintelligence”, Oxford University Press, 2014, p.5. citado por SANDE, Tomás en “Inteligencia Legal: Hacia Nuevos Modelos de Negocios”, publicado en: Sup. Innovación y Derecho 2021 (junio), 1; TR LALEY AR/DOC/1422/2021.

(6) Ya se encuentra disponible en la página web del estudio www.pagbam.com para Argentina y Chile. Esta *Smart tool* se encuentra registrada.

(7) En Argentina y Chile, las fusiones, compras de empresas o cualquier concentración económica que cumplan

plan con determinados requisitos, deben ser sometidas a control a fin de que se determine sus efectos en materia de defensa de la competencia. A través de la herramienta inteligente desarrollada por PAGBAM, esto puede resolverse mediante un *click*.

(8) Cofundador de la empresa Netscape Communications Corporation y coautor de *Mosaic*, uno de los primeros navegadores *web* con interfaz gráfica. Actualmente, es uno de los principales socios de la sociedad Andreessen Horowitz, uno de los fondos de capital riesgo más im-

portantes de Silicon Valley.

(9) Solo puede haber firma digital en la medida en que haya sido originada de un certificado digital emitido por un certificador licenciado, y a su vez, el certificado debe estar vigente. El certificado digital es el documento digital firmado digitalmente por un certificador, que vincula los datos de verificación de firma a su titular. Los certificadores licenciados son entidades públicas o privadas que se encuentran habilitados para emitir certificados digitales, en el marco de la Ley de Firma Digital. También

existe la posibilidad de obtener la firma digital de una Autoridad de Registro, que funciona como un auxiliar de los Certificadores Licenciados. Así, la Autoridad de Registro efectúa las funciones de validación de identidad y de otros datos de los solicitantes y suscriptores de certificados, registrando las presentaciones y trámites que les sean formulados.

pertenece. Por lo que puede concluirse que la firma digital, en cuanto a su valor probatorio, es más importante y otorga mayor ventaja que incluso la firma manuscrita.

Pese a las inmensas ventajas que posee la firma digital, esa firma no cuenta con un uso generalizado. Esto es, las personas en Argentina no utilizan la firma digital. Sin embargo, sí se utiliza lo que se denomina *firma electrónica*.

La mencionada Ley de Firma Digital define a la *firma electrónica* como “el conjunto de datos electrónicos integrados, ligados o asociados de manera lógica a otros datos electrónicos, utilizado por el signatario como su medio de identificación, que carezca de los requisitos legales para ser considerada firma digital” (10).

Es decir, que si bien en la práctica son similares (ya que ambas implican la encriptación de información que identifica al firmante), la *firma electrónica* no requiere de la emisión de un certificado digital por un certificador licenciado.

La principal diferencia legal entre una y otra firma, es que la *firma electrónica* no permite presumir la autoría del documento ni su integridad. Es decir, en el caso de la *firma electrónica*, si el autor o un tercero desconoce su validez, le corresponde a la otra parte por el contrario probarla. (11).

Sin perjuicio de ello, la *firma electrónica* se impuso y existen numerosos mecanis-

mos para “robustecerla”. Así, se han creado métodos para que se valide la identidad del firmante mediante: (i) algo que esa persona tiene, (ii) algo que esa persona sabe y/o (iii) algo que esa persona es (datos biométricos). Muchas de las firmas electrónicas robustas que se utilizan hoy en día tienen hasta dos de esos mecanismos de validación.

Las ventajas que la utilización de este tipo de firmas acarrea cae por su propio peso y se ha visto en acción durante toda la pandemia que estamos atravesando. Pese a estar todos encerrados, los negocios continuaron y la tarea del abogado debió seguir. Así, los contratos debían ser firmados a pesar de que las personas no podían encontrarse físicamente y fue así, como la firma electrónica que venía imponiéndose en forma más pausada, pero con paso firme, vio acelerada su velocidad en la pandemia brindando excelentes resultados.

- *Servicios de almacenamiento en la nube.* Son aquellas infraestructuras, plataformas o sistemas de *software* que alojan los proveedores externos y que se ponen a disposición de los usuarios a través de Internet. El sistema *Cloud* facilita el flujo de datos de los usuarios en tiempo real y sin errores, necesitando solamente un dispositivo, un sistema operativo y conectividad a Internet.

Estas plataformas fueron otras de las innovaciones que resultaron esenciales en el momento de pandemia que atraviesa el mundo. Gracias a ellas se pudo contar con el acceso

a documentos sin necesidad de concurrir físicamente a ningún lado, requiriéndose solamente un dispositivo que tenga internet.

- *Internet de las cosas.* Es un concepto que se refiere a una interconexión digital de objetos cotidianos con internet. Es, en definitiva, la conexión de internet más con objetos que con personas. Entiendo que estos objetos, que se encuentran en proceso de desarrollo, podrán utilizarse también en la profesión de los abogados.

- *La robótica.* Rama de la ingeniería mecánica, de la ingeniería eléctrica, de la ingeniería electrónica, de la ingeniería biomédica y de las ciencias de la computación, que se ocupa del diseño, construcción, operación, estructura, manufactura y aplicación de los robots. Estos robots están siendo utilizados, con gran éxito, por médicos para operaciones complejas que requieren de mucha precisión.

Las innovaciones mencionadas en este capítulo son solamente la punta del iceberg de lo que está atravesando el mundo del derecho y es altamente probable que, en un futuro no muy lejano, aparezcan nuevas y/o se potencien las ya existentes.

III. Conclusión

Existe el conformista refrán popular que reza: “más vale malo conocido que bueno por conocer” o su variante más medida en la falacia *ad antiquitatem*, en donde se conoca a una supuesta necesidad de atenerse a lo existente por entender que si siempre se hizo de esa manera, es que debe estar bien. Tales posiciones se manifiestan enemigas del progreso y la evolución, y no hacen más que llamar a la cautela e impedir obtener la

excelencia en resguardo de cierta comodidad. Pues bien, estamos en un momento en que los abogados debemos salir de esa zona de confort y romper los paradigmas.

Con ello no pretendo sostener que no existe un valor en la tradición ni caer en la falacia inversa a la que critico con un sesgo *ad novitatem* que rechaza indiscriminadamente lo existente en pos de lo nuevo. Por el contrario, pretendo propugnar una postura de apertura hacia la innovación venciendo los prejuicios y sesgos cognitivos que a veces son naturales en nuestra profesión.

Algunas innovaciones vienen para quedarse y para ser nuestras grandes aliadas. En cada automatización efectivamente se sustituyen ciertas tareas: es que justamente la tecnología está diseñada para eso, pero hay que entender que se habla de ciertas tareas y no de trabajos completos. El abogado no será desplazado, por el contrario, su trabajo se potencia con la utilización de estas tecnologías.

El desafío que tenemos los abogados hoy es incorporar todas estas innovaciones a nuestra labor diaria y descubrir cuáles son las necesidades que nuestra profesión puede cubrir con ellas.

Graham Bell escribió: “Cuando una puerta se cierra, otra se abre; pero muchas veces miramos por tanto tiempo y con tanto pesar a la puerta cerrada, que no vemos la puerta que se nos ha abierto”. Miremos entonces atentamente a estas tecnologías e invítelas a entrar.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2389/2021

Estudios de abogados ante la nueva realidad

Pablo Falabella



Abogado (UCA). Master in law (Columbia University). Socio del departamento de Derecho Corporativo y Fusiones y Adquisiciones del estudio Bruchou, Fernández Madero & Lombardi. Trabajó durante más de seis años en el grupo de reestructuración de Weil Gotshal & Manges en Nueva York. Además, fue asistente de enseñanza para Reorganización Corporativa y Quiebra en la Facultad de Derecho de la Universidad Columbia. Ha sido distinguido en su área de práctica durante varios años consecutivos por Chambers and Partners.

SUMARIO: I. Los estudios de abogados pre-pandemia.— II. La pandemia.— III. El futuro ya llegó.— IV. Conclusión.

Desde la era industrial que la profesión de abogados no sufría una crisis de tal magnitud en su organización como la que causó la pandemia del coronavirus a partir de marzo 2020 (y que sigue azotando al mundo entero). En efecto, si bien muchos cambios tecnológicos estaban en ciernes al comienzo de la pandemia, lo cierto es que el cambio de paradigma hacia la virtualidad casi total fue brusco. Pasamos de juntarnos en oficinas propias, del cliente o de la contraparte, para casi todo, a aislarnos en nuestros hogares y hablar por videoconferencia.

Para los estudios jurídicos y las empresas con su propia área de legales el cambio ha sido muy profundo, porque hay una energía muy particular en las oficinas que se genera por los hábitos de su gente. Ha sido un cambio casi cultural: de juntarnos para todo en vivo y en directo, a estar totalmente aislados y comunicándonos digitalmente. Es que el trabajo del abogado es muy detallista e intelectual; se nutre de la diversidad de los puntos de vista y eso se logra en una oficina física, más que aislados con un dispositivo

(sea un teléfono o una PC) que funciona óptimamente de a ratos.

Así las cosas, lo que viene va a exigir adaptarnos a los cambios introducidos por la pandemia, porque, de lo contrario, no sobreviremos los tiempos que se avecinan. Está en nosotros utilizar la tecnología para mejorar nuestros servicios y darnos el tiempo y la flexibilidad que necesitamos como personas en nuestros quehaceres diarios.

I. Los estudios de abogados pre-pandemia

Desde que Paul Cravath inventó el *Cravath System* (1) como respuesta a la transformación del comercio que desató la revolución industrial (y que evolucionó la organización de los estudios de abogados), que no ha habido un cambio tan profundo en la organización de los estudios de abogados. La profesión de abogado se ha ejercido básicamente teniendo una oficina con, al menos, un asistente para temas administrativos, una biblioteca con la jurisprudencia y doctrina necesaria para atender asuntos de clientes, y una sala de reuniones para atender a nuestros clientes.

Todo ello pareciera ser parte del pasado ahora: las cuestiones administrativas bien pueden ser manejadas de forma remota, la biblioteca puede ser virtual, y las reuniones con clientes pueden ser por videoconferencia.

Si bien un estudio de abogados es más que una oficina, la mayoría de los estudios de abogados de la Ciudad de Buenos Aires se distinguían, entre otras cosas, por sus oficinas y sus salas de reunión. Había (y tal vez sigue habiendo) el concepto de que *oficinas lindas* y las múltiples salas de reunión de un estudio de abogados eran sinónimo de prestigio, porque se asumía que tanto al cliente como a la contraparte se lo impresionaba con el tamaño y diseño de las oficinas (2). Hoy, esa noción está cuestionada —no ya por frívola, sino por falaz—, porque hoy las oficinas no son parte del día a día y los estudios de abogados con prestigio no lo perdieron por no hacer uso de sus oficinas.

Asimismo, la cercanía de las oficinas a ciertas zonas —sea la zona de Tribunales o de Microcentro— como también la proxi-

midad a los medios de transporte público, eran importantes a la hora de reclutar recursos humanos. También, cuando comparábamos oficinas de abogados en otros países, se advertía la importancia que se le daba a las oficinas en otras partes del mundo. Pero, de nuevo: esta noción está siendo duramente cuestionada, dada la posibilidad de suplir muchas actividades inherentes a nuestra profesión de forma virtual.

Por otra parte, si bien la oficina física ha sido el lugar donde aprendimos a ejercer la profesión imitando a colegas más *seniors* que nos enseñaron, entre otras cosas, a redactar y corregir documentos, se puede enseñar y aprender de forma virtual. La gran mayoría de los estudios de abogados destinaban un espacio importante en sus oficinas a la biblioteca. Hoy eso es parte del pasado. Lo mismo puede ser cierto para las salas de reunión. Es de esperar que la nueva realidad haga que las reuniones físicas o presenciales sean mucho más esporádicas que antes de que nos azotara la pandemia.

II. La pandemia

Como muchos estudios de abogados de Buenos Aires, en *Bruchou, Fernández Madero & Lombardi* nos habíamos preparado para trabajar de forma remota por unos días (tal vez, algunas semanas), los primeros de marzo 2020. Es más, la semana previa a que el Poder Ejecutivo decretase el aislamiento social preventivo y obligatorio el día 20/03/2020, en *Bruchou* ya habíamos habilitado todos nuestros sistemas, a fin de que todos los miembros del Estudio pudiesen trabajar de forma remota. Lo que sí, jamás imaginamos que iba a durar tanto tiempo y que, desde entonces, no íbamos a asistir a nuestras oficinas. Pero la realidad se impuso, e hicimos todos los esfuerzos para acompañar a nuestros clientes y a nuestra gente durante el difícil desafío.

Algunos proyectos se pararon, otros siguieron como si nada, y hubo muchos proyectos que comenzaron y eran urgentes. Si bien ya se vislumbraba un cambio de hábito en la digitalización de la biblioteca y en la distribución de oficinas (el concepto de *oficinas flexibles* y del *trabajo remoto* no es nuevo), nunca sospechamos antes de marzo 2020 que el cambio iba a ser tan abrupto. Aprendimos a iluminar y parar la cámara, para vernos bien en presentaciones (3), a soportar interrupciones de terceros, tolerar pésima conexión de internet, eternas situaciones de gente que habla mientras su micrófono está en silencio, y llamados que terminan por falta de *quorum*, porque la mayoría de los asistentes tienen que abandonar por algún otro compromiso.

En lo personal, al tener tres hijos en edad escolar temprana, el desafío fue inmenso.

Congeniarse múltiples llamados durante los días donde no se sabía cómo iba a afectar la pandemia a nuestros clientes, con la asistencia remota al colegio de mis hijos, más cocinarles y darles de comer durante el día entero, fue agotador. Siempre creí que *multitasking* no era mi fuerte, pero durante el momento más álgido de la pandemia no tuve otra opción. Por suerte, era algo tan universal que todos los clientes entendían la situación. Y mis hijos también: no siempre comieron a tiempo (ni se pudieron ir a dormir a horario, porque me escuchaban estando ocupado en llamados) y había momentos en que no estaba para ellos, al tener que encerrarme en un rincón de la casa para poder hablar sin interrupciones. Fue un momento único de aprendizaje. Algo que vivimos juntos y nos marcará para toda la vida.

III. El futuro ya llegó (4)

Por más que añoremos cómo trabajábamos antes de la pandemia, lo cierto es que esos tiempos no volverán. Por lo que sería de esperar que todos los cambios tecnológicos que se aceleraron en estos últimos tiempos no solo se queden, sino que sean aceptados por las burocracias estatales (Poder Judicial y la Administración Pública), las que han sido bastante reacias en aceptar las nuevas tecnologías.

Es que la pandemia provocó una experiencia cuasi religiosa de introspección de valores y objetivos de vida, que hacen que las personas no estén dispuestas hoy a pasar horas en una oficina sin que sea estrictamente necesario. Ya nadie valora el tiempo improductivo en la oficina, tan solo para impresionar al jefe; ni cuestiona que alguien trabaje de forma remota por aquello de que *es imposible trabajar desde tu casa*. Todos sabemos que se puede

trabajar desde nuestros hogares; tal vez más y mejor de lo que lo hacemos en una oficina. La biblioteca y sus recursos están al alcance de la mano desde hace más de veinte años, con la llegada de internet. En cuanto al entrenamiento de asociados, está claro que deberemos buscar una manera de entrenar de forma virtual, dejando para la presencialidad lo estrictamente necesario.

Así las cosas, deberíamos pensar cómo utilizar las nuevas tecnologías para ser más eficientes en nuestro trabajo post-pandemia. Por ejemplo, antes de convocar una reunión presencial, deberíamos ponderar si sus objetivos pueden alcanzarse con un llamado o una videoconferencia y así evitar encuentros innecesarios que —como vimos durante esta pandemia— nos saca tiempo de otras actividades que completan nuestra vida. *El tiempo es oro*, al fin y al cabo; y esta pandemia nos enseñó que podemos ser mucho más eficientes con nuestro tiempo, si no lo perdemos en transportarnos de un lugar al otro cuando es innecesario.

Cómo decía antes (y espero que se entienda la arenga), es de esperar que la burocracia estatal se ponga a tono con los tiempos que corren. Que el Poder Judicial decida en algún momento dejar sus prácticas arcaicas (incluyendo su fascinación por coser expedientes) y contemple la posibilidad de administrar justicia del modo más eficiente, de tal forma que los juicios no tarden años y años en resolverse pudiendo solucionarse con el uso apropiado de la tecnología. Se ganaría en celeridad si se tomasen audiencias por teléfono o videoconferencia, tal como se ha hecho en otros países durante la pandemia. Por ejemplo, en los Estados Unidos la pandemia no afectó el servicio de justicia, sino

que, por el contrario, se aseguró su acceso a través de otros medios (5). Aquí, en cambio, el acceso a la justicia estuvo básicamente suspendido durante la pandemia, mientras sus efectos hacían estragos en la economía y las relaciones humanas. La gran cantidad de comercios que se han *fundido* esperando pacientemente el accionar de la justicia, se podría haber evitado, si el Poder Judicial se hubiera adaptado a la nueva realidad con la celeridad que imponía la realidad de aquel momento. Lo mismo vale para la Administración Pública: suspender o cancelar actividades que necesitan de actos presenciales es entendible, pero que no se hayan dispuesto alternativas virtuales para permitir el funcionamiento de todo el engranaje burocrático, no parece justo.

IV. Conclusión

Si bien es natural añorar la vieja realidad, nunca más volverá. Deberíamos hacer lo posible para adoptar aquellos cambios que nos permitan ser más eficientes con nuestro tiempo, sin perder de vista nuestro compromiso de calidad con los clientes. La clave será encontrar la mejor manera de utilizar la tecnología en pos de mejorar nuestra calidad de trabajo y de vida. Por lo demás, cómo enseñó Charles Darwin en “El Origen de las Especies”, “[n]o es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio”. De ahí que debemos pensar cómo adoptar nuestra profesión a la nueva realidad. Algunos cambios son inexorables (biblioteca virtual, oficinas flexibles, mayor cantidad de reuniones virtuales), pero otros probablemente vuelvan a cómo eran antes de la pandemia. El futuro ya llegó.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2410/2021

(3) Ver “How to Look Good on Camera, according to Tom Ford” (<https://nytimes.com/2020/04/07/style/tom-ford-video-chat-tips.html?referringSource=articleShare>).

(4) Cómo anticipaba *Patricio Rey y sus Redonditos de*

Ricota en “Todo un Palo”: “Estás llamando a un gato con silbidos / El futuro ya llegó! / Llegó como vos no lo esperabas / Todo un palo, ya lo ves”.

(5) Así, por ejemplo, el United States Bankruptcy Court for the Southern District of New York dictó varias reso-

luciones (<https://www.nysb.uscourts.gov/general-orders-and-guidance-created-covid-19-0>) para asegurar el cumplimiento de su misión: “Provide, economically, a fair, consistent, and effective forum for the protection and marshaling of assets, the discharge or adjustment of

debts, and timely distribution of property or securities, in accordance with applicable law”.

Un réquiem para Sam Cogley (O de cómo la abogacía no resultó ser)



Ricardo D. Rabinovich-Berkman

Titular de Cátedra de Historia del Derecho y de Principios Generales del Derecho Latinoamericano (Derecho, UBA). Doctor de la UBA (Filosofía del Derecho). Director del Departamento de Ciencias Sociales

SUMARIO: I. *Sam Cogley* y sus libros.— II. El abogado del futuro.— III. El futuro de verdad.— IV. Conclusión.

I. Sam Cogley y sus libros

En la serie *Star trek* (en Hispanoamérica, *Viaje a las estrellas*) un episodio gira bastante alrededor de un abogado. Se trata de *Corte marcial* (*Court Martial*, 2/2/1967). El célebre *Capitán Kirk* (William Shatner) es sometido a un juicio militar, acusado de haber causado la muerte de un tripulante por un error (o voluntariamente, pues existía una larga enemistad entre ambos).

La principal prueba son los registros de la computadora de la nave espacial. Por supuesto, se trata de aquellos aparatos con luces de colores y voz metálica, rica en gerundios, que era lo que se esperaba de un ordenador por aquella época. La infalibilidad de este dispo-

sitivo aparece inicialmente como un dogma. Una evidencia que surja de sus bases informáticas es imbatible, equivale a una condena.

Sin embargo, luego se demuestra que el ordenador ha sido alterado por el supuesto fallecido para vengarse del capitán. La idea de la perfección del artefacto (“las computadoras no mienten”, se dice en un momento) queda así derribada. Algo bastante común en el cine, la televisión y la literatura de esa década, que suele mostrarse crítica y escéptica (al tiempo que admirada) delante de las computadoras, cuando no a denunciarlas como potencialmente peligrosas.

El gran aliado de *Kirk* es el abogado *Samuel Cogley*, en gran medida el personaje más des-

tacado del episodio (1). Es interesante cómo Marc Daniels, un director con vasta experiencia en series de estilo teatral (2), imaginó la apariencia de un letrado del siglo XXIII. Canoso, de cabellos cortos, afeitado, vistiendo una rara (un poco ridícula) chaqueta, que recuerda a las de los trajes actuales. A su aspecto conservador, *Cogley* suma una asombrosa pasión por los libros. Se hace transportar su nutrida colección de fallos jurisprudenciales y leyes, en gruesos volúmenes exactamente idénticos a los de la época de la serie (tanto en Estados Unidos como en Argentina).

En definitiva, el triunfo de *Kirk* ante la corte marcial aparece como una clara demostración de la supremacía del humano ante la computadora. *Cogley*, con sus pesados

repertorios y su extraño atuendo tribunales, derrota al moderno y aséptico aparato luminoso de perfección supuesta (aunque, menester es reconocerlo, no lo vence en el terreno del derecho, sino poniendo al descubierto, con la ayuda del técnico *Spock*, la adulteración del ordenador).

Igualmente, se da a entender que el derecho nunca podría ser del todo un asunto de máquinas. En todo caso, que jamás debería serlo. Se sugiere que el campo de lo jurídico se ara mejor con libros y papeles, de maneras tradicionales y con formalismos atávicos. Esos procedimientos, aunque resultasen extravagantes en el futuro (tanto como la chaqueta de *Cogley*), serán necesarios para asegurar un resultado justo y preservar a las personas del dominio de las máquinas.

El único momento verdaderamente susceptible de ser llamado *jurídico* es el alegato de *Cogley* reivindicando (extemporánea-

Especial para La Ley. Derechos reservados (Ley 11.723)

(1) Interpretado por Elisha Cook Jr., que entonces estaba en sus sesentas, paradójicamente famoso por sus

roles como asesino.

(2) En la década anterior había dirigido los primeros 38 episodios de la comedia *Yo amo a Lucy*. Daniels (Dan-

ny Marcus) tenía conocimientos militares, por haber servido en el ejército estadounidense durante la Segunda Guerra Mundial (al igual que el actor Elisha Cook Jr.)

mente) el derecho de su cliente de someter a la computadora a un estudio crítico. El abogado parte de una curiosa fundamentación en el “Código” de Hammurabi, en la compilación justiniana y en la Magna Carta, entre otras fuentes. *Kirk* se ha visto acusado por “el más devastador de todos los testigos: una máquina”, aduce el jurista.

La fiscal se opone, sin expresar mayores fundamentos. *Cogley* insiste: “¡Hablo de derechos y una máquina no los tiene; un hombre debe tenerlos!”, exclama. “Ustedes no solo han alzado a la máquina al nivel nuestro, sino que de hecho la han elevado por sobre nosotros”, lanza al tribunal. “En el nombre de la humanidad que se desvanece a la sombra de la máquina”, demanda que se le permita examinar si la computadora no está adulterada. Tras un corte publicitario, la voz en *off* de *Kirk* (“bitácora de vuelo”) informa que “con las debidas consideraciones” la corte ha accedido (3).

II. El abogado del futuro

Es difícil que *Corte marcial* sea recordado como un gran momento de la célebre serie. Su trama es endeble y superficial. El episodio tampoco se sostiene como ejemplo de teatro judicial serio. Exhibe irregularidades procesales y defectos de fundamentación. Todo eso podría perdonarse al considerar que se retrata un tribunal militar y que estos no suelen caracterizarse por un extremo cuidado en cuanto al trámite ni al respeto de las garantías (4).

En un contexto de personajes bastante predecibles y estereotipados, a veces francamente exagerados (5), destaca la construcción del abogado. Por sus características y por la eficiente actuación de su intérprete. Sin embargo hoy, a más de cincuenta años del episodio, *Samuel Cogley* no resulta convincente como proyección hacia el futuro. Es cierto que aún falta mucho para llegar al siglo XXIII, en que la acción se coloca. Pero no parece que la abogacía se mueva en el sentido que este letrado representa.

Cogley, ante el asombro de *Kirk* cuando ve la cantidad de gruesos libros que el abogado ha traído consigo, le explica que él sí tiene un

ordenador en su estudio. Que sabe bien del poder de esos aparatos. Conoce que en ellos están guardadas todas las decisiones judiciales. O sea que *Don Mankiewicz* y *Steven Carabatsos*, los autores del episodio, imaginan claramente en 1967 la utilidad que las computadoras prestarán en el futuro como extraordinarias bases de datos ordenadas. Lo que ya de por sí es interesante.

Pero el juicio de *Cogley* (que parece ser el de los escritores) es terminante. Mientras manipula una computadora que está allí, con desprecio, aduce: “¡Nunca la uso!”. Porque “prefiere su propio sistema”. Toma un volumen de aspecto antiguo y afirma: “Aquí es donde está la ley”. Explica que el Derecho solo se puede conocer mediante libros, no ordenadores. El capitán lo escucha, divertido, y concluye que su interlocutor debe ser un loco o un abogado.

Ese discurso inicial de *Cogley* funciona, dentro de la trama del episodio, como un anticipo del gran nudo temático. Este se pondrá en evidencia con el referido alegato del letrado planteando una confrontación entre la computadora y el ser humano, donde este debe ser resguardado frente a los excesos que pueden derivarse de una ciega creencia en la infalibilidad de aquella. En definitiva, el gran derrotado en esta historia es el ordenador como herramienta jurídica. Es una actitud característica de esa década: las computadoras son objeto de suspicacia y temor. *Sam Cogley* lleva esa óptica al contexto del derecho.

Pero la realidad iba a correr por muy diferente senda.

III. El futuro de verdad

En los años setenta aparecen las primeras computadoras personales, aún muy básicas y dotadas de poca memoria. Sustancialmente están pensadas para uso comercial y técnico (ingeniería, cálculos matemáticos complejos, diseños). Recién alrededor de un decenio después de *Corte marcial*, muy tímidamente, los ordenadores de escritorio, acompañados de sus ruidosas impresoras y los clásicos monitores monocromáticos, co-

de *Cogley* citando al Código de Hammurabi como antecedente para el derecho a ser juzgado por pares, a tener asesoramiento y a confrontar los testimonios. Pero puede destacarse positivamente la idea de recurrir a la historia jurídica antigua como fundamento de una petición sobre derechos humanos.

(5) Pero *nobleza obliga* a destacar que el comandante

mienzan a verse en los estudios jurídicos. En la década siguiente se expande su empleo, pero por su limitada potencia de almacenamiento no son aún más que máquinas de escribir perfeccionadas, con hojas de cálculo y bases de datos elementales.

Los letrados en general no se portaron como *Cogley*. Recibieron estas nuevas herramientas de brazos abiertos. Tras una etapa de confusión e inevitables maldiciones, sobrevino el acostumbramiento. Pronto las máquinas de escribir perdieron la batalla y se convirtieron en piezas de museo. La abogacía suele caracterizarse por la búsqueda de estatus. Estos administrados se tomaron símbolos preciados del éxito económico, como los primeros teléfonos celulares, los aparatos de *fax* y los contestadores automáticos. Todo bufete que se pretendiera respetable debía exhibir su arsenal de artefactos modernos (fáciles de ver, por otra parte, en aquellos días, por su insigne tamaño).

Cuando, ya en la última década del siglo pasado, se fue extendiendo Internet, y las computadoras debieron reconvertirse para ser compatibles con dicha red, ya esos aparatos se habían convertido en herramientas esenciales para el trabajo jurídico. Estaban en todos los estudios, incluso en los modestos, porque figuraban entre las primeras inversiones. También integraban el mobiliario básico de los juzgados. Cuando se quería decir que un tribunal era pobre o estaba mal equipado, se suspiraba: “ni computadoras tiene”.

En el siglo XXI fue dándose el lógico paso siguiente. Establecidas las computadoras personales interconectadas con alta capacidad de memoria, ya más perfeccionada la red telemática, surgieron las grandes bases de datos compartidas. Su aplicación al campo jurídico fue tan obvia como inmediata. Las revistas y libros de doctrina fueron derivando al formato electrónico. Sobre todo, las nuevas alternativas se mostraban excelentes para recopilar jurisprudencia y normas. Era como si hubieran nacido para eso. Parecía el sueño de *Tribo*.

de la estación espacial, el oficial superior de *Kirk* a cargo de la investigación, es afrodescendiente. La corte marcial tiene otro miembro de piel oscura, *Chandra*. Esto, en 1967, es notable. Otro punto para esta serie que, al son de su creador, *Gene Roddenberry*, hizo valiente camino contra la discriminación en aquella época. La fiscal es mujer, aunque muy dentro del estereotipo femenino de

En pocos años, la tarea antes ciclópea de acceder a las sentencias y a las disposiciones vigentes, dentro de los países e internacionalmente, se volvió sencilla. Los consabidos capítulos y apéndices de “derecho comparado” con largas páginas de transcripciones de leyes y decisiones extranjeras, tan abultadoras del libro como incidentes en su precio, perdieron todo sentido. El insigne costo de la bibliografía física y del espacio por ella requerido se redujo dramáticamente. Las bibliotecas nutridas que fueron el orgullo de los estudios de rancia estirpe pasaron a ser un ornamento no demasiado valorado.

Estaba preparado el escenario para el acto siguiente, que aún está siendo escrito. En nuestra región, Brasil fue pionero en dar el paso. Concretamente, el Estado de Río Grande del Sur, vecino de Uruguay y de Argentina. El procedimiento comenzó a hacerse informático. Al principio fueron las asignaciones de tribunales, las cédulas de notificaciones, las carátulas. El estallido de la peste en 2020 potenció las audiencias electrónicas por medio de plataformas. ¿Qué sigue?

IV. Conclusión

El destacado jurista brasileño *Wilson Alves de Souza*, catedrático de la Universidad Federal de Bahía, magistrado de alzada (Desembargador) federal, poseedor de tres doctorados (uno de ellos de la UBA), en una reciente exposición puso el asunto sobre la mesa: ¿Cuánto tiempo falta para que los casos comiencen a ser juzgados por inteligencias artificiales? Dio a entender que, en Brasil, para litigios menores y reiterativos, ya se ha llegado a ese punto.

“La gente imagina que está siendo juzgada por seres humanos, y lo que todo indica es que está siendo juzgada por robots”, exclamó el Dr. *Alves de Souza*. Y cerró su exposición advirtiendo: “Los jueces tendrán que tener cuidado, si no desean tornarse autómatas” (6).

Samuel Cogley hubiera dicho lo mismo.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2383/2021

(3) La fiscal, no exageradamente iluminada, se pierde aquí una perla. Porque *Cogley* en su argumentación incurrir en una contradicción evidente, ya que parte de una humanización de la computadora al considerarla como un testigo y exigir el derecho de “confrontarla” en tanto tal, en vez de hablar de un examen técnico.

(4) Es de antología como disparate el referido alegato

de *Cogley* citando al Código de Hammurabi como antecedente para el derecho a ser juzgado por pares, a tener asesoramiento y a confrontar los testimonios. Pero puede destacarse positivamente la idea de recurrir a la historia jurídica antigua como fundamento de una petición sobre derechos humanos.

(5) Pero *nobleza obliga* a destacar que el comandante

de la estación espacial, el oficial superior de *Kirk* a cargo de la investigación, es afrodescendiente. La corte marcial tiene otro miembro de piel oscura, *Chandra*. Esto, en 1967, es notable. Otro punto para esta serie que, al son de su creador, *Gene Roddenberry*, hizo valiente camino contra la discriminación en aquella época. La fiscal es mujer, aunque muy dentro del estereotipo femenino de

los sesentas.

(6) ALVESDE SOUZA, Wilson, “Tiempos modernos: juzgado por un robot”, en *FICDER7*, el 31/7/2021; https://www.youtube.com/watch?v=5gGblvtvcz4&ab_channel=RicardoRabinovich-Berkman

Desafíos de emprender un nuevo estudio jurídico en pandemia



Javier Tuero

Magister en Gerenciamiento de Sistemas de Salud (UBA). Secretario del Instituto de Salud del Colegio de Abogados de San Isidro. Profesor en distintas universidades. Socio fundador de LEXIR Estudio Jurídico.

Hemos sido cordialmente invitados por Diario La Ley Thomson Reuters para compartir con Uds. los desafíos que implicaron y que implican abrir un estudio jurídico en este contexto tan particular, no solo del país, sino del mundo. Les adelanto, lectores, que fueron y son varias las vallas a saltar.

En primer lugar, nos parece oportuno expresar que nuestro estudio nace de distintas experiencias que desde mi punto de vista deben estar al momento de emprender un proyecto en sociedad (varias experiencias fueron fallidas y quizás necesarias para llegar al éxito.

Por lo que suena trillado, pero no por eso pierde validez, ¡a no desanimarse en las malas!).

Estos caminos que tanto mi socio como yo transitamos por separado, pero al mismo tiempo conectados en la amistad, nos llevó a un día a tener el deseo de ofrecer algo diferente al mercado y sentir que estaba en nuestras manos hacerlo (posteriormente ahondaremos en este punto).

Considero que lo primero a evaluar, al momento de emprender una sociedad, es la compatibilidad con el socio que elegimos. Fundamental.

El deseo, las ambiciones, el contexto, todo cambia. Los valores de cada uno y los que se comparten son la esencia que nos dará una estabilidad en el momento donde todo lo demás cambie. Por eso, en el caso de LEXIR ESTUDIO JURIDICO, los valores y nuestro conocimiento previo como amigos son el acero de esta construcción.

Confianza, honestidad y servicio en nuestro caso son valores que compartimos con mi socio y que estamos seguros de poder ofrecer y sostener a lo largo del tiempo, a pesar de que las circunstancias cambien.

LEXIR es un estudio con impronta Joven, pero con mucha experiencia, que presta un servicio personal y cercano al cliente, humano y empático, íntegro y abogado tanto a personas físicas como a jurídicas. Somos confiables.

Somos conscientes de que muchas veces el cliente cree que el abogado sin escrúpulos es lo que necesita en algunos casos, pero nosotros creemos firmemente que la solidez del conocimiento y la asertividad son a la larga más ganadoras y confiables que la máscara del aparentemente abogado enérgico y sin

escrúpulos, que el cliente advertirá como desfavorable a lo largo del tiempo.

Por supuesto evaluar las propias fortalezas fue fundamental para poder ofrecer nuestro servicio. LEXIR está orientado, pero no limitado principalmente a nuestras áreas de *expertise*: Una de ellas es el Derecho en Salud (intrahospitalario, habilitaciones, la responsabilidad de los directores médicos, de los médicos, de las clínicas y sanatorios privados, contratos con proveedores, etc.). Otro fuerte del estudio es el Derecho Informático. Ambos cada vez más vinculados entre sí, salud y tecnología. Y, por último, contamos con expertos en contratos y sociedades. Se cuenta con amplia experiencia privada y académica.

Sabiendo lo que somos, fue más fácil saber qué podemos ofrecer y qué queremos ofrecer al mercado.

El próximo desafío fue definir una misión. Nuestra misión es asesorar al cliente a conseguir sus objetivos brindándole la seguridad jurídica que necesita para ello, sin entorpecer o cercenar sus negocios. Es clave entender que quien nos contrata

debe llevar adelante su actividad comercial y que LEXIR debe funcionar como su guardaespaldas legal, sin cortar su amplitud comercial.

Otro reto fue y es cómo diferenciarnos de nuestra competencia y reflejar nuestra esencia en ello.

Para ello, sabíamos que todos los estudios jurídicos se componen de los nombres o apellidos de los socios. A veces, cuantos más nombres mejor. Nosotros queríamos algo diferente. Queríamos que nuestra visión como estudio este reflejada en el nombre. Es por ello por lo que contratamos una empresa especializada en marcas para ayudarnos. Invertir para construir nuestra identidad. Así fue como después de varios meses de trabajo surgió nuestro nombre: *LEXIR Estudio Jurídico*.

Lex = ley / *ir* = caminar. Caminar con el cliente, conociendo la ley. A su vez, un significativo subyacente que jugaba en lo sonoro: *elixir*. Elixir de la vida, en turco antiguo: *Bengisu*, también conocido como elixir de la inmortalidad, es una legendaria poción que garantizaba la vida eterna.

Obtuvimos lo que queríamos: romper con la tradición de apellidos con un nombre *con misión* que nos diferencia del resto, pero, a su vez, combinado con experiencia y solidez en conocimiento legal avalado por experiencia tanto académica como profesional.

¿Oficina tradicional o servicio virtual? La siguiente valla en esta carrera de obstáculos era definir, en medio de esta pandemia, nuestro lugar no solo de trabajo sino de atención. Una vez más, debíamos estudiar el mercado. Ver qué necesitaban nuestros clientes. Es por ello que la conclusión fue invertir en una página *web* donde el cliente encuentre la información que necesita sin moverse de su lugar, con fácil lectura y contacto. Que nos permita dar ágil y rápida respuesta. Ofrecer la privacidad de los encuentros desde la virtualidad o presencialidad según su conveniencia. Encontramos que la mayoría no desea desplazarse para contarnos sus necesidades. Tiempos modernos requieren soluciones modernas. Es así que nos decidimos por la inversión en plataformas virtuales. Un estudio presente y palpable, pero ágil y moderno. Nuestra página *web* www.lexirestudiojuridico.com en breve saldrá al mercado con

una novedosa plataforma online accesible al cliente.

Un fuerte del estudio son las auditorías a clínicas y sanatorios (en materia de habilitaciones, medio ambiente, contratos, derecho intrahospitalario, la responsabilidad del director médico) o a empresas informáticas que utilizan datos y deben velar por el cumplimiento normativo de su privacidad. Para ello, a su vez, en tiempos de pandemia, desarrollamos procesos virtuales y presenciales en donde el cliente tiene la comodidad y seguridad de saber que no solo existe un entregable final, sino todo un proceso digitalizado que puede seguir y revisar cuándo lo desea. Todo sin perder el tiempo que implica el desplazamiento.

Es un camino que se recorre día a día, que cambia como el mundo, y que debemos estar atentos a cambiar en la medida que el cliente así lo necesite, con una sola excepción: nuestros valores. Nuestros clientes confían que todo cambia, menos la confianza que pueden tener en nosotros.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2386/2021

Versatilidad

La consolidación del modelo de servicios legales alternativos (ALSP)



Sebastián J. Cancio

Abogado (UCC). Doctor en Gobierno y Administración Pública (UCM). Profesor Titular de Argumentación Jurídica (UCC). Profesor Adjunto de Filosofía del Derecho (UCC). Presidente AEDSIA. Director SC LEGAL Network. Socio Viramonte Abogados.

SUMARIO: I. Introducción.— II. Los ALSP y las firmas corporativas tradicionales.— III. Tipos y tareas.— IV. El mercado ALSP en el mundo.— V. La situación en Argentina: El caso de SC LEGAL NETWORK.— VI. Conclusión.

I. Introducción

En los tiempos que corren los abogados asistimos a una sobreoferta académica de cursos y eventos relacionados a la innovación y a la tecnología. Temas como IA, criptomonedas, *Blockchain*, *Legal Operations*, *Smart Contracts* y similares invaden el *feed* de nuestras redes sociales a partir de universidades, colegios de abogados e institucionales de todo tipo.

Claramente no se trata de una moda, sino de una tendencia que ha venido para quedarse. El contenido de estos cursos es interesante, rico y hasta deslumbrante, y aunque la más de las veces genera entusiasmo y deseo de seguir investigando, en muchos abogados produce desazón y hasta angustia ante la sensación de que está ocurriendo algo de lo que —indefectiblemente— se quedarán afuera.

Es que muchas veces, el tomar contacto con los avances y las nuevas posibilidades que se abren para la profesión termina generando un “efecto contraste” con el modelo tradicional de ejercicio de la abogacía. Y es que los grandes cambios siempre generan una resistencia de igual tenor. En algún momento esta reacción fue generada por la máquina de escribir y luego por

los ordenadores y el internet. Y ahora que nos acostumbramos a todo eso, nuevas formas de innovación se presentan como disruptivas y de uso casi obligatorio en el futuro inmediato.

Ocurre que, para el abogado tradicional, que aún gusta de caminar por los pasillos de los tribunales, más allá del expediente digital y las notificaciones electrónicas, las maravillosas innovaciones de las que dan cuenta estos cursos constituyen entequeiras lejanas y de las que acaso echan mano solo un par de mega-despachos internacionales con sede en algún lugar de los Estados Unidos o Europa.

Sin embargo, no todo es lejano, ni requiere una altísima inversión en tecnología informática, ni supone “volver a estudiar la carrera”, como algunos creen. Muchas veces la innovación no requiere más que análisis y decisión. Prueba de ello son los llamados proveedores de servicios legales alternativos (ALSP).

II. Los ALSP y las firmas corporativas tradicionales

Los ALSP son proveedores de servicios legales alternativos (1). En pocas palabras, son operadores del mundo legal que presentan sus servicios de una manera distinta a la tradicional con el propósito de optimizar resultados y costos. En los hechos funcionan como verdaderas empresas.

Las diferencias de los ALSP con las firmas jurídicas corporativas tradicionales son variadas y marcadas. Se advierten en aspectos como:

-*Estructura*: Las firmas jurídicas tradicionales poseen una estructura piramidal y rígida. A la cabeza los socios, luego los asociados y una tercera línea de *juniors*, más el complemento de los administrativos y paralegales. Los ALPS poseen una estructura transversal, además de abierta y flexible.

-*Honorarios*: Las firmas jurídicas tradicionales, sobre todo las denominadas *Big Law*, privilegian la tarificación de honorarios por hora. Los ALPS trabajan con tarifas planas por caso o proyecto, poniendo énfasis en la transparencia y la previsibilidad para con los clientes.

-*Objetivos operativos*: Las firmas jurídicas corporativas tradicionales buscan captar clientes para manejar los grandes *deals* o los juicios de gran envergadura, asumiendo otras tareas que consideran “no estratégicas” como una externalidad negativa del negocio. Los ALSP —por el contrario— buscan estandarizar procesos y gestionar casos masivos. De ahí que su perfil sea súper especializado.

-*Tecnología*: para las firmas tradicionales la tecnología es una herramienta complementaria en pos de la búsqueda de los objetivos principales. Para los ALPS la tecnología es la parte central de la estrategia. Por lo dicho, la permanente inversión en *software* e

incluso el desarrollo de aplicaciones propias son habituales.

-*Recursos humanos*: las firmas tradicionales se integran casi exclusivamente con abogados. Los ALSP poseen una conformación multidisciplinaria. Es normal que cuenten con recursos provenientes de áreas tan diversas como las ciencias contables, la psicología y las ciencias de la información, además de los abogados.

III. Tipos y tareas

Los ALSP varían según el tipo de tarea que realizan y estas no hacen más que crecer año a año. En general, al hablar de los tipos de ALSP se mencionan cuatro:

-*Firmas consultoras y auditoras*: son las denominadas *Big Four* (PWC, EY, KPMG y Deloitte). Son verdaderas multinacionales, dueñas absolutas del mercado de consultoría y auditoría, y que actualmente se encuentran diversificando y ampliando sus actividades.

-*Legal Process Outsourcers (LPO)*: son subcontratistas de procedimientos legales. Pueden pertenecer a una firma tradicional o ser independientes. Por lo general se dedican a ejecutar tareas legales solicitadas por departamentos jurídicos internos. Habitualmente se las contrata para un asunto o proyecto específico.

-*Managed Services*: en este modelo el cliente empresa es el contratante directo.

De este modo optimiza sus gastos, accediendo a un servicio altamente especializado, dotado de personal y *software* que normalmente no podría adquirir con sus recursos (2).

- *Contratación o staffing*: se dedican a la gestión de recursos humanos. Permiten cubrir necesidades específicas y abordar proyectos puntuales a través de la localización de perfiles altamente calificados (3).

Dentro de esta tipología las tareas son variadas y a veces complejas. Entre las más habituales pueden mencionarse:

- *Gestión administrativa y legal*: supone asesoramiento y gestión relacionada a procesos administrativos o legales en general: redactar demandas o contestaciones, asistir a audiencias de cualquier tipo, buscar antecedentes y jurisprudencia, análisis legal, etc.

- *Compliance y protección de datos*: implica asesoramiento para cumplir con la normativa vigente. Supone un vasto conocimiento del marco regulatorio nacional e internacional en materia de *Compliance*, *Governance* y *Risk Management*, así como en protección de datos.

- *Gestión contractual*: se ocupan de la negociación, redacción, revisión y firma de contratos a nivel masivo. La revisión y análisis suelen realizarse teniendo en cuenta diferentes jurisdicciones y trabajando en distintos idiomas.

- *Investigación legal*: supone el análisis y la investigación de antecedentes (cuestiones técnicas, jurisprudencia, etc.) como soporte para el departamento legal interno o la firma que llevará adelante un litigio.

- *Tramitación de documentos*: se ocupan de efectuar los trámites que correspondan para la obtención de documentos fiscales, legales o administrativos (gestoría, asesoramiento, llenado de formularios, obtención de partidas, etc.).

IV. El mercado ALSP en el mundo

La incursión de los ALSP en el ambiente de los servicios legales en el mundo lleva ya más de una década, por lo que mal puede hablarse de ellos como una novedad a nivel internacional. Muy por el contrario, al día de hoy configuran un modelo de prestación de servicio totalmente consolidado y en expansión.

El informe de Thomson Reuters del año 2021 titulado "Alternative Legal Service Providers 2021" (4) arroja datos que confirman esta percepción. Su propio subtítulo no deja lugar a dudas y reza: "fuerte crecimiento, aceptación generalizada y no más una "alternativa".

El *white paper* 2021 revela que los ALSP son una industria que ha alcanzado la madurez. Son cada vez más conocidos y contratados no solo por las empresas, sino también por las grandes firmas legales. Ambos tipos de "clientes" han advertido el rol complementario que los ALPS tienen para desarrollar, ofreciendo experticia en distintas áreas a un menor costo y permitiendo que los recursos internos (de los departamentos y firmas legales) puedan enfocar sus esfuerzos en tareas de mayor valor agregado.

El informe presenta una serie de hechos esclarecedores e indiscutibles:

- El mercado ALSP comenzó ofreciendo servicios a un precio más bajo del habitual y la vez obteniendo más eficiencia en los resultados. En este sentido se convirtió en referencia del tipo de innovación que pedía "hacer más con menos" (5).

- El mercado ALSP ha crecido de manera sostenida durante los últimos 6 años y está valuado a hoy en 14 billones de dólares.

- La penetración del mercado es alta. El 79% de las firmas legales encuestadas para el informe reconocen estar trabajando con algún ALSP. Lo mismo reconocen el 71% de los departamentos legales corporativos.

- La gama de servicios ofrecida y utilizada por los departamentos corporativos y las firmas legales ha crecido en volumen y valor, aunque el *e-discovery* continúa a la cabeza en el mercado anglosajón y europeo (6).

- Los ALSP aún tienen por tomar una porción importante del mercado de las firmas legales. Se espera que a mediano plazo estas retengan solo los servicios de gran valor.

- Algunas firmas legales respondieron a la amenaza de los ALSP creando servicios similares (basados en el mismo modelo), pero a nivel interno.

El informe indica además que los ALSP no fueron inmunes a la pandemia. La reducción del ritmo de los negocios que se produjo en la primera etapa del aislamiento generó que muchas firmas y departamentos legales conservaran para sí el trabajo que normalmente habrían delegado en los ALSP. No obstante, la implementación de la nueva forma de trabajo remoto y basado en la tecnología encontró a los ALSP parados en el mejor lugar posible y perfectamente posicionados para seguir creciendo durante el año 2021 y más allá (7).

El reporte da cuenta de la existencia de una clara necesidad del mercado por soluciones más eficientes y de menor costo, así como de resultados mensurables de la actividad legal que se expresen en infografía adecuada. Además, la conversión de documentación legal en documentación digital supone un enorme potencial de ahorro y control de riesgos.

Dado que la tecnología es el núcleo principal de la actividad de los ALSP, ha comenzado a ocurrir que además de ser contratados por las soluciones que ofrecen, también empiezan a ser contratados como consultores en temas de tecnología por departamentos y firmas legales.

En general la investigación presentada demostró que la sinergia entre los ALSP y las firmas legales es cada más de colaboración que de competencia. Al principio fueron las corporaciones las que exigieron a las firmas legales la utilización de estas herramientas. Ahora son cada vez más las firmas legales corporativas las que sugieren a sus clientes la utilización de los ALSP para reducir ciertos costos y ganar eficiencia en el proceso.

Como aspecto negativo el *white paper* reveló que cerca de la mitad de las firmas

legales y corporaciones consultadas siguen albergando dudas con relación a la calidad y seguridad de los servicios que los ALSP ofrecen. Sin embargo, estas percepciones negativas están desapareciendo. Las firmas legales y las corporaciones ahora ven el potencial enorme de hacer uso de los ALSP, para complementar sus propias operaciones y permitir a su personal estratégico estar completamente enfocado en tareas de alto valor al tiempo que se reducen costos.

Precisamente una de las conclusiones del reporte destaca que, además de ser un modelo de servicios consolidado, ha demostrado un crecimiento inesperado a partir de la contratación por parte de las propias firmas legales que antes aparecían como competidoras.

Los ALSP han dado pruebas sólidas de la eficiencia de su modelo de servicios. Este es hoy aceptado y utilizado por la mayoría de los participantes del mercado legal. Las firmas legales y las empresas han reconocido que los ALSP realizan su tarea con eficiencia, confiabilidad y un alto grado de experticia y sofisticación. Por todo esto, el informe concluye que el modelo ya nada de "alternativo" tiene.

V. La situación en Argentina: El caso de SC LEGAL NETWORK

En Argentina la incursión del modelo ALSP es más reciente y la resistencia conservadora propia del pequeño mercado legal local no ha facilitado las cosas.

Sin embargo, los pocos ALSP que se encuentran operando ganan año a año más terreno del *market share* vernáculo. Cada vez son más las empresas que recurren al nuevo modelo de servicio, seducidos en un primer momento por la baja de costos con relación a las firmas tradicionales, pero impresionados luego por el nivel de eficiencia e innovación de estos nuevos proveedores.

En el ámbito local se encuentran funcionando ALSP de distintos tipos. La mayoría relacionados al sector financiero y desempeñando tareas de cobranza (judicial y extrajudicial) o en general actividad de *back office*. Pero también los hay de consultoría general, recursos humanos, elaboración y revisión de contratos y de gestión administrativa y judicial.

Dentro de estos últimos se sitúa SC LEGAL NETWORK (SCLN), con varios años de funcionamiento como ALSP independiente y con sede central en la ciudad de Córdoba.

SCLN es el primer ALSP de Argentina y la región dedicado exclusivamente a la defensa del consumidor corporativa, asesorando e interviniendo a nivel administrativo y judicial en representación de grandes empresas.

Para desarrollar su tarea a nivel nacional, se vale de una red de más de 70 corresponsales, priorizando el control de la gestión a través de un *software* propio (UBI-Q) y enteramente desarrollado en Córdoba.

En sus comienzos funcionó como "departamento" de una firma jurídica tradicional,

pero vislumbrándose un crecimiento exponencial de las denuncias administrativas de defensa del consumidor se independizó, asumió marca propia, conformó una nueva administración y se concentró en la búsqueda de talentos que no encajaban o no se sentían cómodos en la estructura piramidal de la firma legal.

De la mano de clientes empresas líderes en su segmento del mercado nacional y con el oportuno comienzo de la inversión y el desarrollo en tecnología mantiene un crecimiento sostenido a lo largo de los años, con un pronóstico igual de alentador para los años venideros.

Muestra del éxito de su modelo se pone de manifiesto en que sus servicios no solo son demandados ya por los departamentos legales corporativos, sino también por firmas de abogados que prefieren enfocar a sus recursos internos en tareas de mayor valor económico y estratégico.

SCLN ofrece a sus clientes la concentración de soluciones frente a la dispersión de sus problemas. Los departamentos internos ya no tienen que mantener relación con distintos estudios jurídicos o abogados de las veinticuatro jurisdicciones, sino que pueden derivar todos los asuntos a un mismo proveedor. SCLN se maneja de manera casi autónoma ingresando a los sistemas de los clientes y trabajando con una matriz de decisiones independiente que minimiza la interacción y el *feed back*, reduciendo así el desgaste de los recursos y ganando en eficiencia.

También a la hora de la facturación la solución se concentra al tener un solo proveedor para todas las jurisdicciones. Y otro tanto ocurre a la hora de los informes y auditorías.

VI. Conclusión

Los cambios en la profesión han llegado para quedarse. Sin embargo, el modelo tradicional de prestación del servicio no desaparecerá, ni a mediano ni a largo plazo. El abogado generalista siempre será necesario para el ciudadano de a pie, quien se sentirá mejor representado y contenido dentro de ese ámbito. Sin embargo, los cambios impulsados desde el sector corporativo irán achicando ese ámbito tradicional de actuación y los abogados que no trabajan de abogados (porque se dedican a tareas que pueden ser automatizables) deberán replantear su acción.

En cualquier caso, el abogado no debe sucumbir ante la "angustia tecnológica". En primer lugar, porque hablar de tecnología no siempre supone hablar de tecnología informática. La tecnología es la aplicación de una solución científica a un problema determinado. Por eso quizás conviene hablar de la necesidad de innovación, antes que poner el foco en el uso de tecnología de la información.

La innovación puede venir de la mano de la informatización, pero antes que nada debe tener origen en la innovación de los procesos y la mentalidad de los abogados. Los ALSP son una buena muestra de ello. Prueba de esto es que —sin grandes anuncios ni fanfarrias— ya están entre nosotros, gozan de buena salud y prometen seguir creciendo en el mercado local.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2412/2021

(2) <https://attololaw.com/que-son-alsp/>

(3) *Ibidem*.

(4) *Alternative Legal Service Providers 2021. Strong Growth, Mainstream Acceptance, and No Longer an "Alternative"*. Thomson Reuters Institute / Georgetown Law.

Thomson Reuters. 2021.

(5) El "hacer más con menos", junto a la liberalización de la profesión y la tecnología son los tres grandes motores del cambio en la prestación de servicios legales, según Susskind. Ver SUSSKIND, Richard, "El abogado del

mañana", La Ley, Wolters Kluwer, Madrid, 2017.

(6) *E-discovery* es un diminutivo para *electronic discovery* y tiene que ver con la investigación prejudicial y la obtención de antecedentes y documentación que se utilizan en la fase inicial de los juicios.

(7) Con relación al tema COVID-19 y ALSP ver la nota de *El País*: "La crisis del COVID acelera la implantación de los ALSP en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/30/legal/1612005674_528746.html

Aprendizaje

Los desafíos de la pandemia en la Facultad de Derecho



Lucas G. Bettendorff

Subsecretario Académico de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires.

En el mes de marzo de 2020 se dispuso el “aislamiento social, preventivo y obligatorio” (ASPO) en virtud de la pandemia de COVID-19 declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), en virtud de ello la Universidad de Buenos Aires encomendó a las unidades académicas que dispongan las medidas que estimen pertinentes para adecuar las actividades de enseñanza mientras subsista el ASPO y la prohibición de circular para asistir a clases presenciales. En tal sentido, la Facultad de Derecho, y dada la necesidad de adecuar la enseñanza al contexto de emergencia, como comunidad académica, se vio interpelada por este trance inédito a buscar de un momento a otro alternativas que implicaran readecuar calendarios académicos de grado y posgrado, modificar condiciones de cursado de asignaturas y cursos, evaluaciones, entre otras cuestiones, vinculadas a los regímenes de estudios con diversas innovaciones pedagógicas y de gestión.

Así, en un tiempo sumamente reducido, debimos cambiar nuestros métodos de trabajo, de enseñanza, de investigación, de estudio; de un día para otro nos vimos en la necesidad de innovar en las formas que conocíamos, nos tuvimos que reinventar para poder desarrollar nuestras tareas de acuerdo con los compromisos asumidos en la planificación anual. Este desafío inesperado nos

demonstró la capacidad para adaptarnos a los cambios, para poder dar las respuestas que las circunstancias requerían.

Los y las docentes, debieron utilizar con más frecuencia el Campus Virtual para interactuar con los y las estudiantes, conocer y familiarizarse con programas de edición, plataformas de video llamadas, entre otras herramientas digitales. Los y las estudiantes, por su parte, modificaron sus formas de interrelacionarse entre sí y con el cuerpo docente, también de acceder al material de estudio o las clases virtuales, con lógicas de participación distintas. La Institución tuvo que cambiar sus procedimientos y modos de trabajo habituales, acompañar en ese nuevo proceso a los profesores, profesoras y estudiantes, perfeccionar y generar herramientas para el estudio y para los trámites en forma electrónica, ampliar el acceso al material de estudio *on line*. Si bien, estuvo ausente el contacto presencial, la forma en que estábamos acostumbrados a interactuar, sobrevino un modo personal de cercanía que unió diferentes hogares en cada una de las clases virtuales dictadas.

Hacia varios años que la Facultad contaba con un Campus Virtual para los cursos de grado, un correo electrónico académico para profesores y estudiantes, sin embargo, la pandemia lo potenció, se realizaron capacitaciones sincrónicas y asincrónicas

para los docentes, se flexibilizaron reglamentaciones hasta tanto los y las estudiantes se adaptaran, se dieron becas de conectividad, entre otras acciones que intentaron acompañar a toda la comunidad en esta transformación de nuestro quehacer académico.

En el posgrado se contrató una plataforma de video-llamadas para el dictado de las clases, lo que permitió que desde el mes de junio se pudieran dictar los cursos y carreras proyectados para el año 2020. Una vez “normalizadas” las clases, hubo más estudiantes, y de zonas que habitualmente por una cuestión de distancia no asistían a nuestros cursos, lo que enriqueció las clases con nuevas miradas y realidades.

Hoy debemos capitalizar aquellos cambios que sirvieron para mejorar la calidad educativa de nuestra comunidad académica, encontrar un camino híbrido entre el antes y lo que venimos desarrollando en este período de pandemia, y en esa propuesta necesitaremos hacer hincapié en construir herramientas que permitan que quienes se forman en nuestras aulas tengan la capacidad de comprender la realidad y las necesidades del momento, para poder desarrollar habilidades acordes a la demanda del tiempo que les toca.

Las circunstancias vividas nos demuestran que el desafío como institución es continuar delineando estrategias didácticas de innovación que promuevan el aprendizaje para poder cumplir con el objetivo asumido, a la vez que nos han demostrado la necesidad de estar atentos a los avances tecnológicos de conectividad e infraestructura.

Superar los obstáculos ante lo inesperado permitió atender las necesidades de nuestros docentes, graduados y estudiantes, adaptándonos y comprometidos a desarrollar distintas alternativas de enseñanza.

Transcurrir una pandemia como la que venimos atravesando nos dejará lecciones y marcará nuestro futuro de una manera que resulta prematuro aún predecir, pero sin dudas lo que hemos podido realizar en este año y medio enriquecerá lo que veníamos haciendo y nos insta a incorporar nuevos métodos y tecnologías que redundarán en una mejor formación académica. También, nos ha dejado de manifiesto lo importante de que formemos graduados y graduadas capacitadas para reconvertirse a lo largo de su vida a las necesidades que el momento demande, que tengan la capacidad de resiliencia que la sociedad actual exige.

Cita on line: TR LA LEY AR/DOC/2428/2021

Hacia un nuevo concepto de liderazgo en el mundo legal

La experiencia del Centro de Información



Inés Lucena Maguire

Abogada Senior en Bruchou, Fernández Madero & Lombardi a cargo de la Gerencia de Knowledge Management. Egresada (UCA), cuenta con más de 25 años de ejercicio de la profesión en prestigiosos estudios jurídicos con experiencia en derecho corporativo y empresarial, como así también en el campo del derecho civil y laboral. Coach Ontológico-Empresarial (Newfield Consulting Argentina - ECORE - UTDT) y Coordinadora Pro Bono.



Dolores Paschetta

Abogada (UNC). Asociada senior en Bruchou, Fernández Madero & Lombardi. Lidera el Centro de Información y Formación, y es la responsable de supervisar y coordinar el programa de pasantías para estudiantes de la carrera de Derecho, brindando asistencia a todas las áreas de práctica de la Firma.

SUMARIO: I. Transformaciones globales y cambios en el mundo del trabajo.— II. El Centro de información.— III. Las nuevas habilidades.— IV. El funcionamiento del CI en pandemia. ¿Qué cambió?— V. Conclusiones.

I. Transformaciones globales y cambios en el mundo del trabajo

Estamos viviendo tiempos de grandes turbulencias y de profundas transformaciones en la historia de la humanidad, sobre todo por la velocidad con la que se van dando estos cambios (ej. la revolución digital, el comportamiento de la economía y la forma de hacer negocios, las nuevas formas de trabajo, y todo aquello que motorizó la pan-

demia COVID-19 en infinidad de campos). Este contexto invita a replantearnos si los modelos de pensamiento y de análisis que traemos del pasado, para encarar las distintas situaciones de la vida laboral diaria y las de los equipos que lideramos, nos permiten desarrollarnos hoy con todo el potencial de desarrollo que tenemos tanto desde el punto de vista profesional como personal.

Es claro que vamos necesitando incorporar otro tipo de habilidades que ya no se limitan a la experiencia y al conocimiento académico adquirido, sino a sumar competencias que nos permitan seguir adaptándonos y permanecer en un proceso de aprendizaje continuo (ej. inteligencia emocional, flexibilidad, li- viandad, empatía, agilidad, pensamiento crítico, etc.).

Y esta experiencia de aprendizaje que tenemos como individuos se extiende a las organizaciones en las que nos desenvolvemos, donde el desafío reside en: (i) cómo generar una cultura que frente a un contexto de cambio promueva la agilidad para aprender y (ii) cómo desarrollar liderazgos empáticos que tengan impacto y conduzcan a los resultados deseados.

Hace tiempo que el modelo de gestión tradicional de las organizaciones —basado en la forma en que se desarrolla el trabajo manual— está en crisis. El impartir órdenes, el control, la supervisión, etc., como formas de lograr los resultados, vienen siendo reemplazados por nuevos formatos de liderazgo que sean capaces de generar espacios de confianza, motivación, empatía y diálogo concreto, para que este nuevo trabajador del “conocimiento” —que trabaja principalmente conversando— pueda desplegar todas sus capacidades.

Y es desde esta perspectiva que queremos contar nuestra experiencia al frente del Centro de Información del estudio jurídico que integramos (el “Estudio”), un espacio de formación de jóvenes estudiantes de abogacía donde el entrenamiento no se circunscribe exclusivamente a la práctica profesional del derecho y a completar la formación académica recibida en las distintas universidades, sino que se complementa con el desarrollo de las nuevas habilidades mencionadas que les permitan luego desarrollarse y desenvolverse frente a las distintas situaciones que les toque enfrentar. Esta mirada formativa nos convoca a revisar nuestro liderazgo continuamente, con miras a guiar y motivar con una visión atractiva y, a su vez, generar y mantener un espacio laboral que promueva la integración, la agilidad y la pasión por aprender.

II. El Centro de información

El Centro de Información (“CI”) es un área de apoyo a los distintos departamentos profesionales del Estudio integrado por un equipo de estudiantes de la carrera de derecho, cuidadosamente seleccionados, para cumplir con un programa de formación y capacitación integral mediante contratos de pasantía individual con base en convenios-marco suscriptos por el Estudio con distintas universidades (los *estudiantes*).

Los objetivos específicos del CI son principalmente dos. Por un lado, la asistencia al equipo de abogados de las distintas áreas de práctica del Estudio en las temáticas requeridas, tales como el análisis del marco normativo de negocios o actividades, tendencias jurisprudenciales y opiniones doctrinarias respaldando estrategias y argumentos específicos, documentos puntuales, noticias de los medios de comunicación, etc. Por el otro, la permanente formación de los *estudiantes* como complemento de los conocimientos teóricos recibidos en la universidad. Una vez cumplidos los plazos máximos de pasantía permitidos, el Estudio evalúa a los *estudiantes* con miras a incorporarlos o no como *paralegal* o *abogado junior*, según sea el caso dentro de la estructura de la firma.

Como parte de su formación, los *estudiantes* son capacitados en los distintos asuntos y temas que deben analizar, en la redacción de informes con los resultados de investigaciones, en el uso de herramientas informáticas,

del archivo documental y de la biblioteca del Estudio, entre otros. Asimismo, realizan tareas de seguimiento y consulta de actuaciones en organismos tales como la Inspección General de Justicia, la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, la Comisión Nacional de Valores, la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, etc. y, además, se los involucra en el trabajo Pro Bono que lleva adelante el Estudio.

La capacitación es permanente, pero también progresiva. A medida que va transcurriendo la experiencia en el CI, los *estudiantes* van asumiendo más responsabilidades al verse involucrados en asuntos con mayor grado de sofisticación que, a su vez, exigen mayor profundidad de investigación (ej. en mercado de capitales, transacciones corporativas, defensa de la competencia, etc.). En la mayoría de los casos trabajan junto a los abogados requirentes, pasando a formar parte del equipo de un determinado proyecto.

Esta formación está a cargo de un abogado *responsable* del CI, que se dedica, en forma exclusiva, a la selección de los *estudiantes*, a la guía y coordinación de sus trabajos, al control de calidad de toda la información que proporciona el CI y a las posteriores evaluaciones individuales que, en caso de ser exitosas, permitirán la futura incorporación de los *estudiantes* como abogados del Estudio. Para ello, el *responsable* del CI monitorea constantemente el perfil, el crecimiento y las inclinaciones de cada uno de los *estudiantes* por alguna área de práctica en particular y permanece en contacto con sus responsables para posibilitar esa potencial y futura integración, una vez transcurrido el período de entrenamiento.

III. Las nuevas habilidades

El CI permite a los *estudiantes* no solo ir entrenándose en el camino de la profesión con sus propios “clientes” (los abogados requirentes de las distintas áreas de práctica del Estudio), mediante el análisis y el estudio previo de los distintos asuntos cuyo análisis se les encomienda, sino que también los expone, en muchos casos, a situaciones de error, frustración, riesgo, exigencia y presión, entre otras, sobre todo cuando el tiempo apremia.

Aquí es donde resulta vital el diseño de un espacio de aprendizaje sano y expansivo impregnado de confianza y motivación que contagie a los *estudiantes* la curiosidad, el entusiasmo, el valor del esfuerzo y la pasión por el trabajo bien hecho. Un lugar en el cual proponemos también nuevos esquemas formativos para los Estudiantes donde puedan aprender a: (i) tomar la iniciativa de bucear en aquello que hoy les puede resultar desconocido, fluir con lo nuevo; (ii) ser flexibles, aceptar que probablemente un resultado no sirvió y que, pese al esfuerzo puesto, hay que volver a empezar desde un principio; (iii) ser versátiles y creativos en las formas de pensar, buscando nuevas alternativas y

posibilidades de respuesta en distintos tipos de fuentes y fuera de la inmediatez que proporcionan los servidores de búsqueda de Internet; (iv) salir del anonimato que proporcionan las computadoras para relacionarse personalmente y crear lazos con los distintos abogados del Estudio; (v) escuchar atentamente a un otro, no para responder inmediatamente, sino para entender. Perder el miedo a preguntar, a indagar, verificando con un requirente que se ha comprendido bien la consigna y que se cuenta con toda la información de contexto necesaria para encarar su análisis. Es importante considerar que, si bien esto puede tomar un tiempo adicional del otro, lo cierto es que, sin dudas, permitirá reducir posibles malentendidos; (vi) trabajar en equipo y coordinar acciones para el cumplimiento de los compromisos asumidos y donde el error sea considerado como una instancia más de aprendizaje y no de castigo, es decir, se aprende y se rectifica el rumbo rápido y de manera eficiente.

IV. El funcionamiento del CI en pandemia. ¿Qué cambió?

La pandemia COVID-19 trajo aparejada de manera imprevista una nueva manera de trabajar en las organizaciones. Y nuestro caso, como el resto de las firmas jurídicas, no fue una excepción. De un día para el otro, todo el CI pasó a trabajar de manera remota, cada uno desde sus casas. En ese momento se nos planteó el interrogante de cómo mantener la cohesión de un grupo que debía estar presente de una nueva manera —como área de apoyo— y qué desafíos se nos presentaban para salir a la distancia con el mismo nivel de servicio y entrega.

Si bien el Estudio ya aplicaba políticas de trabajo remoto para sus abogados, se pensaba que esta no era la mejor opción para capacitar a los *estudiantes*, los futuros abogados, que era esencial el “cara a cara”, el pizarrón y la inmediatez. Pero hoy, a casi un año y medio de esta nueva normalidad, nos atrevemos a afirmar que pudimos adaptarnos de una manera natural y mantener el nivel de productividad y colaboración que traíamos, gracias al capital construido a partir de un CI ya consolidado y con gran prestigio interno, y a la puesta en práctica de una flexibilidad colectiva para lograrlo.

Pero no fuimos ajenos a los altibajos que a todos trajo esta pandemia. Ganamos y perdimos. Nos faltó la interacción física necesaria para la conversación diaria, el debate e intercambio de opiniones, la consulta y la capacitación grupal, la bibliografía a disposición en el lugar, la conciencia organizacional que agrupa, el darse vuelta y lograr comunicarse con lenguaje gestual, etc. Ello nos obligó a buscar otras maneras de vincularnos y de estar presentes con el objetivo de no perder cohesión, modalidades más flexibles para acceder a la información y a la documentación y, fundamentalmente, para mantener el diálogo y la interacción necesaria que nos permita seguir asumiendo el mismo com-

promiso y jugando un rol relevante en el Estudio.

Si bien cobró importancia la palabra escrita (ej. en mails, mensajes de WhatsApp y Teams, etc.) y, con ello, la exigencia de una mayor precisión en este tipo de comunicación, la presencialidad pudo preservarse de una manera distinta gracias al papel central que tuvieron las herramientas tecnológicas y otras formas de colaboración digital, tales como las videoconferencias. Volvimos desde este nuevo espacio digital a nuevas formas de reuniones de equipo, a conocer a los nuevos integrantes del CI que se iban incorporando, a los espacios individuales y grupales de *feedback* (con ese ida y vuelta tan valioso y constructivo) a las evaluaciones de desempeño, etc.

Otro de los grandes desafíos que enfrentamos fue la incorporación de nuevos *estudiantes* al CI a medida que, aquellos ya avanzados en la formación, se integraban a las distintas áreas de práctica. Parecía que no iba a ser posible lograr los mismos resultados con un entrenamiento y capacitación desarrollado a distancia. Y fue aquí donde cobró protagonismo el equipo, con todo lo aprendido y el entusiasmo contagiado desde su liderazgo. Luego de las entrevistas virtuales, fueron los propios *estudiantes* quienes tomaron un compromiso más activo como mentores para capacitar a los nuevos y transmitirles el espíritu y los valores de trabajo del CI.

Cuando llegaron las posibilidades graduales de reencuentro físico y volvimos a las reuniones de equipo presenciales en el Estudio, después de mucho tiempo de interactuar únicamente y conocernos a través de pantallas, la empatía lograda seguía intacta. Esa fue la gran victoria de este último tiempo donde, pese a no conocer con certeza cómo será la realidad post-pandemia, sabemos que hemos recorrido un gran camino con ese equipo.

V. Conclusiones

En un mundo en continua innovación, y como abogadas con un largo recorrido hecho en la profesión, se nos presenta continuamente la pregunta sobre qué propuesta de capacitación y aprendizaje podemos dejar a las nuevas generaciones de abogados que tenemos la oportunidad de formar en el “semillero” del Estudio, no solo como individuos y parte de los procesos de la organización, sino también en el marco de los valores que nos inspiran. Ello nos demanda no solo la responsabilidad de guiarlos y transmitirles nuestra experiencia académica y laboral, nuestras anécdotas, nuestros éxitos y fracasos, sino que también nos presenta la posibilidad de repensar nuestro liderazgo de cara a los nuevos tiempos que se avecinan, de modo de poder inspirarlos y motivarlos a ser mayores protagonistas de sus caminos en la carrera profesional que emprendan.

Cita on line: AR/DOC/2414/2021

Tras la urgencia



María del Carmen Ortega

Decana de la Facultad de Derecho (UNMdP).

Para pensar acerca de cómo las universidades se adaptaron a trabajar en la virtualidad, es necesario volver a marzo de 2020, es decir, al momento

en que, en su mayoría, las instituciones de educación superior habían aprobado sus cronogramas de dictado de clases de cursada promocional, las mesas libres, la organización de las aulas para la cantidad

de estudiantes de cada asignatura y especialmente para la recepción del alumnado ingresante que, por vez primera, llegaba a la universidad. Y como venía ocurriendo desde hace décadas, todas las activida-

des curriculares eran presenciales, esto es, con estudiantes, docentes, personal administrativo y de maestranza, personal de servicios de fotocopiado de programas y ventas de libros, compartiendo el o los

edificios asiento de cada Facultad. Las noticias, primero de la existencia de la nueva variante viral y luego de la identificación de la COVID-19, pasaron de ser un murmullo a convertirse en realidad en nuestro país en no más de 15 días, con el dictado del primer DNU n° 297/2020 que instaló la cuarentena en todo el territorio nacional y la resolución 105/2020, publicada el 16 de marzo del Ministerio de Educación de la Nación, que instó al otorgamiento de licencias preventivas a los trabajadores no docentes, docentes y autoridades por catorce días; la resolución 12/2020 de la Secretaría de Políticas Universitarias, publicada el 5/4/2020, que recomendaba la readecuación del calendario académico; y las siguientes y concordantes dictadas hasta fin de noviembre del año pasado. Fue así que todo el sistema universitario, al menos el de educación presencial, al pensar sobre cómo posicionarse frente a la pandemia resultó adverbialmente interpelado: ¿qué hacer? ¿cuándo? ¿cómo? Con base en las características del dictado de nuestra carrera, que no trabaja en laboratorios, aunque sí tiene asignaturas prácticas, en las Facultades de Derecho rápidamente se entendió que, aunque los edificios estuvieran cerrados, cada Facultad continuaba abierta; y con ese lema se trabajó en pos de que el alumnado no perdiera el año lectivo, de garantizar el ingreso de nuevos estudiantes y la culminación de sus estudios a quienes estaban cerca de recibirse. Algunas facultades, como la nuestra que integra la UNMDP, contábamos con cierta experiencia en el uso de la virtualidad, ya que dictamos la carrera terciaria de Martillero, Corredor Público y Tasador con modalidad a distancia, excepto las evaluaciones que son presenciales, y, por ende, algunos de nuestros docentes manejaban el *campus* virtual de una determinada plataforma, y desde hace años, amén de que nuestra Universidad contaba con un *servicio de educación a distancia* (SIED) aprobado por la Comisión Nacional de Educación y Acreditación Universitaria (CONEAU). Entonces, en consenso con integrantes de la comunidad universitaria y contando con el aval de todos los claustros integrantes del Consejo Académico, en medio de la incertidumbre generalizada y con la firmeza que requiere la toma de decisiones urgentes, se dio inicio al dictado de *capacitaciones en herramientas virtuales* diseñadas para docentes, estudiantes y no docentes, que continúan dándose hasta el presente. Todos tuvimos que aprender un nuevo lenguaje, nuevas técnicas pedagógicas; tuvimos que rediseñar clases y cronogramas; tuvimos que aprender a usar distintas plataformas, según el objetivo que perseguíamos, y así: *Zoom*, *Google Meetings*, *Webex* pasaron a formar parte de nuestro vocabulario diario, dejando provisoriamente para la nostalgia palabras como *tiza-borrador-pizarrón*. Y en el *Aula Virtual de Profesores y Profesoras* comenzamos a compartir técnicas y experiencias para generar con nuestros estudiantes *nano-clases*, *wickis*, aprendizaje colaborativo, uso de *blogs*, *skipe* y *moodle*, videos de YouTube con acceso limitado a integrantes de cada cursada, uso de grupos de WhatsApp, apertura de aulas simultáneas, foros, pruebas de selección múltiple, *lluvia de ideas*, pizarras virtuales, etc. Claramente los mayores aprendizajes de los jóvenes que manejaban plataformas y herramientas, casi por instinto, y que, con paciencia, toleraron nuestras frustraciones. Sin la colaboración, denodado esfuerzo y horas de planificación, en nuestro caso, del Centro de Estudiantes, no hubiésemos podido llevar a cabo el dictado de dos planes de estudios —uno con treinta y dos asignaturas y otro con cuarenta— a cerca de cuatro mil estudiantes con dos dictados cuatrimestrales de cada asignatura en el año. Pero más allá de lo que se hizo téc-

nica y académicamente hacia el interior de la Facultad, nada tenía sentido si no les llegaba a los alumnos; y en este punto las diferencias socioeconómicas hicieron visibles los agujeros de la universidad pública. Porque no todos tienen computadora o *tablet* o, teniéndolas, no tienen *wi-fi* o las comparten con otras personas de su grupo, o solo tienen celular, pero no tienen crédito o buena conectividad, porque hay muchas zonas urbanas o rurales a las que no llega internet; y, si llega, no todos pueden pagarlo. Así hubo que profundizar la creatividad, para cumplir mínimamente con los principios reformistas y hacer efectivo el derecho de estudiar de cada alumno, ya que, al decir de Maturana, *el sistema educativo constituye una forma organizacional que facilitará o negará el acceso a la igualdad*. Para quienes tenían carga, pero poca conectividad y no podían acceder a la plataforma *Zoom*, se subían las clases a YouTube; y si carecían de ambas, desde el CED se les cargaban videos y material de estudio en *pendrives* e incluso desde el Consejo Académico se autorizó un fondo para cargar datos en celulares más allá de quienes, voluntaria y solidariamente, lo hacían. Valioso fue el trabajo desarrollado por las asistentes sociales, que lograron entregar algunas *tablets* y acompañaron a transitar este tiempo tan difícil a quienes veían que había una forma de continuar estudiando, mas no los incluía. Cuando arribamos a fin de noviembre a una cierta apertura de acceso al edificio de la Facultad, los estudiantes tuvieron la posibilidad de acercarse a retirar material impreso que hasta ese momento les era acercado a sus domicilios. Durante todo el 2020 dos grandes editoriales jurídicas, *La Ley* (Thomson Reuters) y *Astrea*, permitieron a docentes el acceso sin costo alguno a libros y revistas, a fin de que pudieran disponer de su uso para las clases y se digitalizó bibliografía propia, que fue cargada en el *Campus*.

Desde el Ministerio de Educación llegaron decenas de claves de Plataforma *Webex* sin costo, que fueron utilizadas en razón de los recursos informáticos que ofrecen, para llevar adelante, entre otras, las mesas de exámenes de cursada libre, las reuniones de Consejo Académico, de Áreas curriculares, del Equipo de asistencia y seguimiento académico de los alumnos. Y desde la Facultad alquilamos quince claves para acceder a Plataforma *Zoom*, para el dictado de clases sincrónicas de grado y posgrado.

Toda la actividad administrativa de los departamentos de estudiantes de grado y posgrado, docentes, mesa de entradas, que trabajó siempre con expedientes en soporte papel, debió modificar tanto los circuitos como la forma de comunicarse con docentes y alumnos; en algunos casos se trasladaron computadoras a los domicilios de los trabajadores y en otros, los jefes iban al edificio a retirar expedientes. Con el avance de los meses, desde la Unidad Central se autorizó la emisión de ciertos certificados de manera digital con firmas previamente certificadas tales como certificado de título en trámite, analíticos finales o parciales, etc. que permitió la comunicación con los estudiantes, aunque tras la emisión de la última certificación era menester armar todo el trámite en soporte papel y llevarlo al Rectorado, ya que no se llegó a normar el expediente digital en la Universidad.

El desafío aceptado obtuvo como recompensa una esperada cohesión en toda la comunidad universitaria que, con entusiasmo y esfuerzo, mancomunadamente se puso al frente de la cuestión para sortear dificultades internas y externas. El aislamiento trajo a la Universidad unión y solidaridad.

Emocionante fue el acompañamiento de juristas, filósofos, economistas, nacionales y extranjeros, que generosamente a través de la plataforma *zoom* abierta y gratuita a estudiantes, docentes y ciudadanos, aceptaron la convocatoria para analizar en un contexto plural las consecuencias de la toma de decisiones en cuarentena que repercutía directamente en la salud, bienes y derechos de toda la sociedad. Durante el 2020 desde posgrado, extensión y la unidad de graduados se desarrollaron sin costo alguno más de cien actividades del más alto nivel académico, con intervenciones de los asistentes que favorecieron el debate plural y democrático, posteriormente subidas a nuestro canal de YouTube con libre acceso.

La virtualidad trajo también un mejor acceso a la educación para mujeres y varones internos en el Penal de Batán, que cuentan ahora con mucho material de estudio digitalizado, videos y charlas correspondientes a todas las asignaturas de la carrera, sin perjuicio del tutorial virtual y presencial que algunos docentes brindan en el Aula Universitaria dispuesta allí.

Y también la virtualidad interpelló a nuestras prácticas didácticas, al vernos obligados a adaptar el *syllabus* de cada asignatura para poder abordarlo en plataformas que resultaban disruptivas de estilos arraigados durante años, a fin de engendrar nuevas formas de comunicación y retroalimentación. Se impuso la jerarquización de contenidos, la selección estratégica de temas y problemas que aseguraran que el alumno, luego de aprobar cada asignatura con esta “nueva modalidad”, hubiera adquirido las competencias básicas para utilizar en su futuro ejercicio profesional. El principio rector fue y continúa siendo la idea oportunamente planteada por la Edith Litwin, esto es, “priorizar aquellos tópicos que resultaran ética y epistemológicamente relevantes”. Se impuso jerarquizar contenidos, seleccionar estrategias de temas y problemas que aseguraran que el alumno, luego de aprobar cada asignatura, hubiera adquirido las competencias básicas para utilizar en su futuro ejercicio profesional. El principio rector fue la idea sugerida por Edith Litwin: priorizar aquellos tópicos que resultaran ética y epistemológicamente relevantes. La experiencia fue tan desbordante como provechosa al generar una nueva concepción de enseñar que seguramente irá profundizándose, esto es, que el docente pudiese incorporar, primero, y naturalizar, luego, que los programas y los contenidos de los planes de trabajo docente son diseños flexibles, con núcleos imprescindibles pero a la vez con aristas que pueden y deben ser explotadas por el alumno, a partir de enseñar y aprender *cómo*, y no *contenidos*, es decir, hallar en esta coyuntura una forma de *re-semantizar* el proceso de transposición pedagógica. En todo momento los docentes fueron conscientes de que el aula virtual no debía convertirse en un repositorio de documentos ni en una clase grabada que obturase el diálogo pedagógico, como tampoco en una escena teatral en la que, vía *zoom*, se abría una ventana para observar a un docente recitando contenidos y un alumno pasivo que no intervenía y solamente visualizaba.

Lo hasta aquí planteado resume meramente la actividad que en general todas las Facultades de Derecho hemos llevado adelante durante el 2020, con aciertos, errores y dudas aún no despejadas. Con el provisorio, aparente, regreso a cierto tipo de presencialidad volvemos a ser interpelados acerca de cómo debiese continuar la educación universitaria, en rigor acerca

de cómo mejorarla a la luz de lo aprendido en pandemia. Más allá de la situación sanitaria, todos entendemos que las herramientas que ofrece la virtualidad nos ofrecen beneficios que no debemos soslayar y también que nos trae obstáculos muy difíciles de sortear, al menos para abogadas y abogados docentes que no tenemos en nuestra carrera de origen ninguna formación pedagógica, por lo cual hemos debido ir a buscarla con mejor o peor suerte tras recibirnos. No pretendo con esto desdénar la experiencia docente adquirida en el aula ni glorificar el aprendizaje pedagógico teórico, sino identificar nuestras fortalezas y debilidades para poder trabajar en ellas. La evaluación es una debilidad tanto en presencialidad como en virtualidad; la empatía, el carisma, la facilidad de ser intuitivo o natural en un docente (o puede no serlo), pero la capacidad de evaluar competencias vinculadas a un determinado perfil de graduado que la institución ha determinado en su propio plan de estudios implica una formación profunda que excede lo volitivo y conlleva la formulación de estrategias diseñadas no solo para cada profesión, sino para cada objeto de estudio a lo largo del dictado de la carrera. Solemos enfocarnos en la calidad del dictado de clases, en el nivel académico y prestigio de nuestros docentes, en el cumplimiento en tiempo de los programas de las asignaturas, en el acceso a la bibliografía obligatoria y sugerida de cada una de ellas; y aunque hagamos foco en la evaluación, siempre nos queda el sabor amargo de saber que el error en esta etapa es irreversible. Esta problemática se complejiza aún más en la virtualidad, porque para evaluar en esta modalidad, necesitamos aprender a hacerlo desde cero. De modo que el docente fue también interpelado en este sensible espacio educativo, ya que los nuevos estilos de transposición en plataformas digitales generaron complejidades que buscaban nuevas respuestas. A los reparos iniciales, en general, el cuerpo docente culminó admitiendo que no había posibilidad de evaluar sin tomar como plataforma común un contrato de mutua confianza entre estudiantes y docentes —que por otro lado también se da en la evaluación presencial por escrito—. Se trabajó hasta lograr un esquema en que las habilidades que se pretendía de los estudiantes eran explicitadas claramente al inicio de los cursos, las herramientas de acreditación era suministradas y explicadas progresivamente y la evaluación dejaba de ser un momento o instante excepcional en el decurso del cuatrimestre, para ser una actitud constante en la que los estudiantes eran evaluados conceptualmente a lo largo de la cursada mediante el uso de diferentes técnicas y sin perjuicio de la toma de parciales con diversas modalidades escritas dentro del *campus* o vía oral a través de *Zoom*. Se buscó amalgamar el aprendizaje y la evaluación en un proceso con cierta unicidad orientado, aun en materias más dogmáticas y teóricas, a la resolución de problemas cruciales. Se impuso finalmente la certeza de que no existía una sola forma de supervisar el proceso y que las múltiples posibilidades que se desplegaban eran complementarias.

¿Es razonable pensar hoy que volverá el tiempo en que un aula con capacidad para ciento cuarenta estudiantes pueda albergar ese número de estudiantes en clases presenciales? ¿Es razonable pensar que la educación legal pueda dejar de lado las herramientas informáticas que ya forman parte de una u otra forma de la práctica del derecho en todos los niveles de la administración de justicia? Creo que la respuesta es que no. Creo también que, tras la urgencia, es necesario reflexionar profundamente al respecto,

ya que la respuesta simple de conjugar un sistema híbrido de clases presenciales y clases virtuales resulta, cuando menos, ingenua. La acreditación de nuestra carrera de Abogacía ante la CO-NEAU nos conminó a plantear y sostener estándares de calidad, tanto en conte-

nidos como en competencias, para arribar al perfil de un graduado con sólida formación académica que interpreta al derecho como un constructo al servicio de la defensa, protección y promoción de los derechos, que logre generar en nuestra sociedad una masa crítica capaz

de reconocer las necesidades sociales en relación con las transformaciones del sistema normativo en el contexto del estado de derecho. La pandemia y subsiguiente cuarentena nos conmina hoy a reconceptualizar la dinámica de la enseñanza del derecho, para poder sustentar

el perfil de ese graduado que la sociedad toda nos demanda.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2416/2021

Virtualidad

Trabajo virtual y ejercicio profesional: una consecuencia acelerada de la pandemia que llegó para quedarse



Gustavo Giay

Abogado, socio del Estudio Marval O'Farrell Mairal.

SUMARIO: I. El trabajo virtual en la etapa pre-pandemia.— II. La virtualidad forzada a partir de marzo del 2020.— III. La flexibilización de las medidas y el comienzo de una etapa de transición.— IV. El futuro: hacia un esquema híbrido presencial y virtual.

Sin dudas que estamos viviendo una de las transformaciones más profundas de nuestro ejercicio profesional en los últimos tiempos. Las consecuencias de la pandemia provocada por el COVID-19, y que aún atravesamos, no están del todo claras todavía. Sin embargo, transcurridos ya más de diecisiete meses desde la llegada de la pandemia a nuestro país, existen indicios suficientes que nos permiten afirmar que tanto el presente como el futuro ya no serán como lo conocimos.

Respetando la consigna recibida, en este artículo abordaré el trabajo virtual desde la perspectiva de las firmas de abogados. Para ello, analizaré qué ocurrió con el trabajo virtual a partir del inicio de la pandemia hasta la actualidad, desde la perspectiva de las organizaciones conformadas como estudios de abogados que, en mayor o menor medida, siguen un criterio empresarial en su estructura y funcionamiento. Al hacerlo, intentaré identificar algunas (pocas) certezas respecto del futuro incipiente sobre la base de mi propia experiencia, y qué impacto pueden tener en la forma en que ejerceremos nuestra profesión de abogados.

I. El trabajo virtual en la etapa pre-pandemia

A riesgo de generar injustamente una regla que no se aplique a algún lector de este artículo diré que, contrariamente a lo que sucedía en algunos países (Estados Unidos, por ejemplo), el trabajo remoto estaba muy poco arraigado en la comunidad de estudios de abogados de nuestro país antes de la irrupción de la pandemia.

La mayoría de las iniciativas relacionadas con el trabajo virtual o "home office" estaban dirigidas a la retención del talento. En muchos casos se implementaba como una forma de beneficio para los colaboradores del estudio jurídico, para quienes la posibilidad de trabajar desde su casa sin tener que trasladarse hasta la oficina al menos uno o dos días a la semana, por ejemplo, representaba una ventaja importante que favorecía una mejor calidad de vida y un

avance en la búsqueda del constante equilibrio entre la vida personal y la profesional.

Sin embargo, existía en muchas organizaciones cierta preocupación respecto de los posibles aspectos negativos del trabajo remoto que conspiraban contra su mayor desarrollo, como la posible pérdida de productividad derivada del *home office* y también la pérdida de otros atributos y beneficios innegables de la presencialidad, como la interacción social y profesional, el intercambio personal de opiniones en temas jurídicos, el trabajo en equipo, y la trasmisión de conocimientos en favor de las generaciones más jóvenes de profesionales.

En consecuencia, por distintas razones, el trabajo virtual o *home office*, si bien comenzaba a hacer sus primeros pasos, lejos estaba de considerarse arraigado dentro de nuestra cultura profesional. Y esa realidad de entonces, que no cabe definir como buena ni mala, sino simplemente como lo que era, tenía una consecuencia importante en temas estructurales, porque al no haber incorporado de manera extendida u orgánica el *home office*, por lo general tampoco estaban adaptadas las estructuras, los procesos de trabajo, la capacitación y las áreas de soporte de los estudios jurídicos para favorecer su desarrollo.

II. La virtualidad forzada a partir de marzo del 2020

Con fecha 20 de marzo de 2020, en función de la evolución de la crisis sanitaria y en consonancia con las medidas tomadas por el Poder Ejecutivo Nacional mediante el DNU 297/2020 que ordenó el aislamiento social, preventivo y obligatorio hasta el 31 de marzo de 2020, la Corte Suprema dictó la Acordada 6/2020, que rige en el ámbito del Poder Judicial de la Nación, por medio de la cual resolvió, entre otras medidas:

(i) Disponer fería extraordinaria desde el 20 al 31 de marzo inclusive, respecto de todos los tribunales y dependencias que integran

el Poder Judicial de la Nación; e indicó que dicho plazo se prorrogará por el mismo plazo que pudiera disponer el Poder Ejecutivo Nacional en los términos del DNU 297/2020, de acuerdo con la evolución de la situación epidemiológica (conf. punto 2º de la parte resolutive de la Acordada 6/20).

(ii) Recordar las facultades propias de los magistrados judiciales para llevar a cabo los actos procesales que no admitan demora o las medidas que de no realizarse pudieran causar un perjuicio irreparable (conf. punto 3º de la parte resolutive de la Acordada 6/20).

(iii) Recordar que las Cámaras Nacionales y Federales y los Tribunales Orales están facultados para implementar las guardias que fueran indispensables de acuerdo con las necesidades de los fueros o jurisdicciones que de ellas dependan. A estos fines, deberán reducir al mínimo la asistencia del personal estrictamente necesaria, tener presentes las licencias excepcionales dispuestas en las Acordadas 3/2020 y 4/2020 y ponderar las restricciones a la circulación previstas por el DNU 297/2020.

(iv) Tener especialmente en consideración cuestiones relativas a materias penales y a asuntos de familia urgentes, resguardo de menores, violencia de género, amparos —particularmente los que se refieran a cuestiones de salud— (conf. punto 4º de la parte resolutive de la Acordada 6/2020).

(v) Habilitar el trabajo desde el hogar en el ámbito del Poder Judicial de la Nación a fin de que aquellos magistrados, funcionarios y empleados que no sean convocados a prestar servicio de guardia puedan seguir prestandolos desde su domicilio (conf. punto 7º de la parte resolutive de la Acordada 6/2020).

Con esta Acordada de la Corte Suprema se inició una etapa de restricciones en el funcionamiento del sistema de administración de justicia como consecuencia de la pandemia y también un cambio de paradigma fenomenal en el ejercicio de nuestra profesión.

Durante este lapso, la mayoría de los abogados seguimos trabajando desde nuestros hogares y los estudios tuvieron que adaptarse a esta nueva realidad. Es decir, pasamos de una modalidad de trabajo casi 100% presencial a una modalidad de trabajo 100% remota. En términos generales, durante este tiempo, de manera intencional o simplemente forzada por las circunstancias, las temáticas en las que los estudios de abogados tuvieron que poner foco para sobrellevar este cambio radical podrían resumirse en tres campos diferentes, pero íntimamente relacionados entre sí:

- *Tecnología e información:* en una primera etapa, la preocupación inicial fue asegurarse que los colaboradores tuvieran las herramientas tecnológicas necesarias para poder trabajar de manera remota. Migraciones a herramientas en la nube como *Microsoft 365* dejaron de ser rápidamente opcionales, y se aceleraron y completaron procesos de incremento de la capacidad tecnológica de los estudios (laptops, impresoras), naturalmente que en la medida de las posibilidades de cada uno. Los más sofisticados inclusive pudieron establecer mesas de ayuda o soportes remotos para todas las cuestiones relacionadas con la tecnología, factores de doble autenticación para el acceso remoto a fin de preservar la confidencialidad, y medidas de seguridad para reforzar la seguridad de los archivos y comunicaciones.

Al mismo tiempo, la incertidumbre generada por las medidas de aislamiento dictadas requirió que se fortaleciera la comunicación interna y externa, y en especial aquellas dirigidas a prevenir la diseminación de la enfermedad, como una forma de cuidarnos entre nosotros.

- *Aspectos actitudinales hacia el trabajo remoto:* ya organizada —o al menos atendida— la cuestión de la tecnología y de los cuidados personales respecto del COVID-19, a medida que las restricciones se mantenían en el tiempo fue necesario comenzar a aprender a trabajar de manera remota con las herramientas existentes.

Huelga decir que la mayoría —por no decir todos— tuvimos que hacer un curso acelerado e intensivo de las herramientas tecnológicas que se convirtieron de la noche a la mañana en las estrellas de la pandemia, como *Zoom* o *Microsoft Teams*, llegar puntuales a las reuniones, apagar y encender la cámara, silenciarnos cuando no hablamos, trabajar colaborativamente en documentos digitales, escanear un documento firmado ológrafamente usando un teléfono inteligente, y muchas cosas más que hoy nos parecen de todos los días, pero a poco que hagamos memoria nos daremos cuenta de que antes de la pandemia no tenían ni por asomo la relevancia que hoy tienen en nuestra vida profesional.

- *Mejoramiento de la experiencia personal*: por último, la pandemia afectó de manera muy diferente a todos en lo personal, y las condiciones del trabajo remoto desde nuestros hogares también fue muy variada y nos expuso a realidades muy diferentes. Ello requirió de mucho apoyo y de medidas dirigidas a proveer del mayor acompañamiento posible a los integrantes de la comunidad de cada Estudio de abogados.

Llamados de seguimiento, actividades lúdicas para no estar pensando en el virus todo el tiempo, actividades de capacitación virtual específicas, reuniones de equipo para distender, cuestiones tan simples en algunos casos como poder llevarse a su casa la cómoda silla a la que estaba acostumbrado tener en la oficina, o un monitor grande, por mencionar solo ejemplos ilustrativos, contribuyeron de a poco para mejorar o sobrellevar el trabajo remoto en un contexto por demás desafiante —y en algunos casos angustiante— para la mayoría.

III. La flexibilización de las medidas y el comienzo de una etapa de transición

A partir del mes de junio de 2020 la Corte Suprema comenzó a flexibilizar las medidas para sobrellevar la pandemia y fue adoptando resoluciones que paulatinamente no solo permitieron recuperar algo de la normalidad perdida, sino que a la vez significaron enormes progresos respecto del trámite de los expedientes en el entorno digital que aún se mantienen y que sin dudas quedarán como un aspecto positivo de lo que nos dejará la pandemia.

Estas medidas, sumadas a otras dictadas por el Poder Ejecutivo Nacional, permitieron de a poco, y hasta el presente, un paulatino retorno a la actividad profesional.

Durante esta etapa, los estudios de abogados comenzaron a delinear los aspectos organizacionales relacionados con la “vuelta a la oficina”, entre las que se destacan la preparación e implementación de protocolos, la reconfiguración del espacio físico procurando

que los puestos de trabajo estén a dos metros mínimo de distancia como lo solicitan los requisitos actuales, entre otras cuestiones.

También adquirieron renovada relevancia las redes sociales y medios digitales para mantener el contacto con nuestros clientes, a quienes debido a las restricciones ya no era tan frecuente ver personalmente.

Comenzada a superarse la urgencia derivada de la pandemia, surgieron de manera más evidente algunas otras cuestiones importantes a atender o conclusiones preliminares, entre las cuales me gustaría destacar las siguientes:

- No todas las personas están preparadas o afrontan de igual forma el trabajo remoto. Existe una gran diversidad de realidades y formas en que las personas responden a lo que significa tener que trabajar desde su casa en este nuevo contexto. Los profesionales con más autonomía son aquellos que en general se desarrollaron mejor y quedó en evidencia la dificultad que existe muchas veces en tratar de trabajar de manera coordinada en equipo cuando solo podemos hacerlo virtualmente.

- También ha quedado clara la necesidad de reformular los procesos de trabajo para adaptarlos a la nueva realidad del trabajo remoto, no con la idea del ahorro, sino fundamentalmente en cómo hacer para trabajar mejor. Esta distinción es sumamente importante, porque suele haber una tentación grande de ver al trabajo remoto como una muy buena oportunidad para gastar menos, cuando, por encima de ello, representa una excelente oportunidad para revisar cómo hacemos las cosas y cómo podemos mejorarlas. El foco debería estar en el análisis del proceso de trabajo, esto es, en cómo trabajar mejor; y esto resulta necesario, porque nuestros clientes nos demandan cada vez más ser eficientes como una forma de mantenernos competitivos en el mercado y de ajustarnos a la realidad de los tiempos que corren.

- Como en toda crisis, mantener una comunicación clara y permanente ha sido y es clave para fortalecer los valores culturales que toda organización tiene, y los que nos unen como seres humanos. La empatía, la resiliencia, la preocupación por el bienestar de nuestros colegas y clientes, son valores que debemos promover en tiempos difíciles, y ha quedado demostrado en la pandemia que quienes fomentan estas pautas de conducta tienen mejores chances de sobrellevar con éxito los desafíos que se presentan y salir fortalecidos.

- En un contexto que cambia permanentemente también es muy importante actuar con flexibilidad y sin apresurarse a tomar decisiones, ya que la oportunidad de la decisión (el “*timing*”) suele ser tan o más importante que su contenido. Requiere ampliar nuestra mirada, apoyándonos en

la *diversidad e inclusión* como un eje clave para nuestro negocio.

- Mantener el foco en la calidad del servicio y el cliente es algo que no se debe dejar de lado, a pesar de todas las dificultades que se nos presenten. Nuestra razón de ser profesional es atender los intereses que nos confían nuestros clientes.

- Es imperativo cuidar el capital humano. Esta ha sido una crisis que nos ha afectado enormemente desde el punto de vista emocional, afectivo y sociocultural. Cuidar nuestro capital humano es lo mejor que se puede hacer en este contexto.

- También es conveniente resistir la tentación de “reinventar la rueda”. Mantener una mirada permanente hacia fuera, ver qué están haciendo nuestros colegas, identificar buenas prácticas que se pueden poner en funcionamiento en nuestros estudios dependiendo la cultura, el tamaño o la especialidad de cada uno, siempre es un primer gran paso para reducir el margen de error y ser más eficientes.

- Por último, en la medida de lo posible, es sumamente importante reforzar la seguridad informática de nuestros sistemas y herramientas informáticas porque los ataques cibernéticos crecieron significativamente y es fundamental proteger la confidencialidad de la información a través de adecuadas medidas de seguridad que la resguarden.

IV. El futuro: hacia un esquema híbrido presencial y virtual

Como dije al principio de este artículo, dentro de las pocas certezas que tenemos es que el futuro no será igual.

Luego de haber experimentado el trabajo remoto durante todo este último tiempo, tenemos frente a nosotros una nueva modalidad que habrá que implementar de la mejor manera posible.

Las encuestas publicadas, tanto en nuestro país como en el extranjero, coinciden en concluir que la mayoría de los profesionales desearían tener en el futuro un sistema híbrido que combine la obligación de trabajo presencial con el trabajo virtual o remoto.

Por distintas razones —y pandemia mediante— entiendo que es allí adonde nos dirigimos, al menos en el corto y mediano plazo.

La posibilidad de trabajar desde nuestras casas durante algunos días tiene el beneficio de evitar los tiempos muertos de movilidad, permite utilizar ese tiempo que se ahorra para fines personales y contribuye a lograr un mejor equilibrio entre la vida profesional y personal. Esto último ya es una demanda de las generaciones más jóvenes y una nece-

sidad fundamental de los estudios jurídicos para retener a los profesionales talentosos.

Al mismo tiempo nuestra profesión requiere de los encuentros personales, del intercambio y la confrontación de ideas, argumentos y posturas, del trabajo en equipo, y de la socialización que nos permite conocer más gente y nutrirnos de la riqueza de esos intercambios. Ello se logra especialmente cuando nos encontramos en nuestros lugares de trabajo, donde se generan los espacios para conocernos y cómo a través de ese conocimiento personal se construye la confianza necesaria para colaborar unos con otros. De eso se trata el verdadero trabajo colaborativo, donde todos tengan la posibilidad de agregar valor a través de diferentes puntos de vista.

En el camino hacia una combinación de ambos sistemas de trabajo, desde una mirada organizacional el desafío será reducir la brecha que existe entre el concepto de “oficina en la casa” (“home office”), que consiste en replicar lo más que se pueda la oficina en nuestro hogar o lugar de residencia, y aquello de “trabajando desde la casa” (“working from home”), que implica otros desafíos como el de conciliar el trabajo con el cuidado de los chicos durante la jornada laboral, contar con el espacio necesario para trabajar cómodos, una buena conectividad, entre cuestiones esenciales que permitan a cada colaborador dar lo mejor de sí como si estuviese trabajando en la oficina.

También será necesario trabajar en desarrollar nuevos aspectos del liderazgo personal que contemplen un mayor empoderamiento a los miembros del equipo, la capacitación virtual y presencial a los profesionales más jóvenes como una forma de contribuir a su desarrollo y formación profesional, el trabajo sobre la base de objetivos, y generar espacios adecuados para la interacción personal que contribuyan a mantener los valores culturales que son únicos de cada organización.

El desafío de la llamada “nueva normalidad” requerirá también redescubrir cómo llegar a nuestros clientes en este contexto con renovadas propuestas de valor, cómo estar en contacto con ellos, cómo poder desarrollar nuevas ideas o nuevos servicios.

En definitiva, la innovación, la agilidad y el aprendizaje constante serán claves para mantener la calidad de nuestro servicio y de nuestro trabajo. Quienes muestren mayor adaptabilidad, apertura de mente, empatía por el otro, resiliencia, y mantengan en todo momento al cliente en el centro de todos los cambios seguramente serán quienes tendrán más chances de sobrellevar con éxito los desafíos y las oportunidades que este tiempo excepcional nos presenta a todos.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2418/2021

Una mirada global sobre las audiencias en línea

Audiencias virtuales y debido proceso



Gabriela F. Gil

Jueza Titular del Juzgado Civil y Comercial Nro. 11 de Morón

SUMARIO: I. Introducción.— II. Una mirada global sobre las audiencias en línea.— III. Ventajas y desventajas.— IV. Conclusiones.

I. Introducción

La pandemia del COVID-19 impuso tomar medidas en todas las áreas de gobierno y en todas las latitudes; y aunque es prematuro

avizorar la evolución de este flagelo, lo cierto es que los servicios esenciales, como la Administración de Justicia, deben continuar brindando de manera eficiente respuestas jurisdiccionales. Si bien en un primer mo-

mento se atendieron las cuestiones urgentes, o las que por su naturaleza no admitan postergación o demora, con el correr de los meses todos los servicios de justicia, a nivel nacional e internacional, tuvieron que

incorporar tecnología a fin de mantener el servicio activo.

La necesidad de mantener contacto digital con los tribunales no reconoce fronteras;

y de manera global las administraciones de justicia incorporaron la tecnología necesaria, a fin de mantener el contacto estrecho con la ciudadanía y continuar brindando el servicio.

A nivel nacional, la Facultad de Derecho (UBA) efectuó un primer relevamiento sobre la incorporación tecnológica en todo el territorio (1). En este marco situaciones, la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires encomienda a la Secretaría de Planificación y la Subsecretaría de Tecnología Informática, con la colaboración de las Secretarías de Personal y Servicios Jurisdiccionales, el análisis de propuestas urgentes de carácter excepcional, para proteger la salud de trabajadores, litigantes y público en general, y a la vez posibilitar, dentro de las restricciones impuestas, la prestación del servicio de justicia.

Como analizaremos, las audiencias virtuales recorren todos los sistemas de gestión procesal; a nivel global las experiencias se multiplican. Seleccionamos una serie de artículos que tratan diferentes aspectos relacionados al tema en estudio.

II. Experiencia internacional. Una mirada global sobre las audiencias en línea

Globalmente se adoptaron diversos programas de comunicación digital, originalmente diseñados para entornos empresariales, para resolver la cuestión de las restricciones de circulación y aislamiento social en el marco sanitario-pandémico.

La bibliografía internacional es unánime en la resolución de la cuestión de las audiencias judiciales mediante el uso de TICs, con distintos niveles de satisfacción y operatividad.

Veremos algunos ejemplos globales que nos invitan al recorrido geográfico. Analizaremos diversas publicaciones, mediante las que se comparten distintas experiencias internacionales.

Para la consultoría internacional [Berkeley Research Group, LLC (2)] la implementación de audiencias remotas tiene resultados positivos y negativos, según la cuestión litigiosa que se ventile.

El informe, que se consultó con peritos, abogados y psicólogos ubicados en jurisdicciones de todo el mundo, se centró en el impacto psicológico de llevar a cabo procedimientos de forma remota y la medida en que estos habían afectado el resultado de las audiencias y las decisiones tomadas por los tribunales.

La mayoría de los entrevistados para el informe reconocieron que el entorno virtual de la sala de audiencias, si bien permite que el sistema de arbitraje continúe en gran medida sin obstáculos, tuvo un impacto psicológico, tanto positivo como negativo, en diversos grados.

Al comentar sobre los hallazgos, Daniel Ryan (3), director gerente y testigo experto de BRG, dijo: "Fue interesante reflexio-

nar sobre las diferentes experiencias de audiencias remotas, durante los últimos dieciocho meses, como parte de este estudio, y nuestros hallazgos provocan más reflexión. Como en otros aspectos de nuestra vida profesional, durante la era COVID-19, la resiliencia, la innovación y la flexibilidad han significado que las audiencias podrían continuar de manera eficiente y efectiva en todo el mundo. Dado que los foros remotos e híbridos pueden seguir siendo una característica de las cortes y tribunales por tiempo indefinido.

Si bien las audiencias remotas han superado las expectativas desde el inicio de la pandemia, es muy útil considerar los aspectos menos obvios (y subconscientes) de la forma en que nos comportamos en estos entornos digitales.

Chiann Bao, participante del informe y miembro de las Cámaras de Arbitraje en Hong Kong, agregó: "En general, mi experiencia ha sido excelente, mejor de lo esperado. He tenido varias audiencias [remotas] y, en general, están funcionando bien. Como técnica para ahorrar tiempo y dinero, imagino que el uso de la tecnología virtual continuará para ciertos aspectos de los procedimientos arbitrales posteriores a la pandemia" (4).

Todo está en proceso de cambio; estamos cambiando constantemente nuestra normalidad del ejercicio abogadil.

Eventualmente sucedieron globalmente pruebas virtuales y los estudios jurídicos debieron adaptar las tradicionales salas de conferencias en salas digitales, donde asegurar la instalación técnica del equipamiento como el sistema de gestión, "software y hardware" imprescindibles para celebrar las audiencias.

Los retrasos técnicos dominan la escena de las quejas, en todos los esquemas judiciales, en materia de audiencias y, con las exigencias propias de cada formato procesal, lo cierto es que la interacción tecnológica sigue siendo el mayor desafío.

Las pantallas segmentadas, a la hora proceder a los interrogatorios, permiten mejorar la concentración del deponente, aunque los problemas técnicos dominan la queja de los usuarios.

Eco en el sonido, *pixelamiento* de imagen, distracción de jurados en procesos extensos, son algunos de los ejemplos que la praxis tribunalicia recoge en los distintos artículos científicos publicados.

Tan así que jurados debieron ser destituidos por distracciones con pantallas alternas, según el informe de Brown: "parecía que estuvieran jugando videojuegos" (5) o con otros comportamientos no aceptables en términos de responsabilidad ciudadana.

Múltiples ejemplos disvaliosos encontramos con relación a la conducta en la sala virtual.

Sin perjuicio de ello, la eficiencia de un sistema híbrido, que ha permitido man-

tener el acceso al servicio de justicia, nos alienta a continuar explorando las variantes positivas del avance tecnológico.

Como estamos viendo, la utilización de tecnología para resolver lo presencial en tiempos de pandemia abarca todo el globo; y en su totalidad, la litigación.

Si bien en principio parecía el medio para atender la urgencia y el sistema de comunicación digital auxilió los supuestos prioritarios, la permanencia de las restricciones sanitarias, por un lado, y los resultados positivos preliminares, por el otro, instaron a que, sin distinción de fueros y complejidades, los elementos de los procedimientos virtuales se extiendan sin excepciones; incluso muchos pensamos que después de la pandemia consolidarán el ejercicio de derechos procedimentales.

Traemos otro ejemplo internacional.

Mayoritariamente en Inglaterra y Gales se evalúa la continuación de las audiencias remotas en litigios testamentarios.

Comenta recientemente Katherine McQuail, abogada de Radcliffe Chambers, que:

"Con el bloqueo quedó claro que los tribunales tendrían que operar de forma remota. Las audiencias de Microsoft Teams, y los paquetes electrónicos, se convirtieron en la nueva norma en los tribunales comerciales y de propiedad. Se llevó a cabo una asombrosa cantidad de negocios sin demasiadas dificultades ni demasiados pasos en el HMCTS Estate. Sin la pandemia, este experimento forzado en litigios remotos podría no haber ocurrido nunca, pero la evidencia empírica recopilada es invaluable. El objetivo primordial del CPR es permitir que los tribunales traten los casos de manera justa y a un costo proporcionado, incluso garantizando, en la medida de lo posible, que las partes estén en pie de igualdad, puedan participar plenamente y que los testigos estén capacitados para dar lo mejor de sí mismos" (6).

Es innegable el consenso existente en los foros de litigación europeos sobre la positividad de la gestión de audiencias de manera remota, incluso muchas vías legales de reparación judicial, han iniciado un proceso de simplificación, especialmente en materia comercial y de propiedad.

El artículo citado destaca que, para procedimientos breves o de incidencia patrimonial menor, es extremadamente difícil justificar el costo que insume que las partes y a los profesionales intervinientes que se trasladen al tribunal, cuando todos podrían reunirse con sus equipos desde sus domicilios u oficinas.

En casos de baja incidencia patrimonial las vías virtuales obtienen los mejores resultados en eficiencia y eficacia.

Ello es así, pues el proceso podría tramitarse íntegramente de manera virtual y de esa manera el impacto positivo en la reducción de costos generales redundaría en beneficios inmediatos para las partes.

Si bien no es provechoso generalizar en materia de audiencias remotas, especialmente es preciso diferenciar la naturaleza del acto procesal, su finalidad y, esencialmente, los intereses probatorios en juego, a fin de resolver el litigio.

Entendemos que llevar a cabo un litigio a través de la pantalla puede ser mucho más complejo que en su versión presencial.

Ello es así, porque la práctica profesional estaba bien desarrollada e impregnada de los recursos de la presencialidad ante el juez o los distintos funcionarios.

Ahora bien, cuando hablamos de evidencia probatoria, como, por ejemplo, evidencia testimonial que es fundamental para el sistema de justicia y para la función de las garantías constitucionales, es el director del proceso y los defensores quienes deben evaluar, atento a la complejidad de los hechos que se ventilen, la conveniencia de la asistencia presencial del declarante.

Aquí encontramos el escollo importante, que trataremos de manera superficial en el presente trabajo, debido a la extensión máxima requerida por el editor.

Entremos en tema de las *audiencias parcialmente remotas*.

Cuando las audiencias se desarrollan de manera híbrida, en su totalidad, la relación entre cliente y equipo de defensa, como explicamos en otras oportunidades, debe satisfacer las garantías del debido proceso.

Debiendo el equipo profesional mantener contacto continuo con el representado.

El binomio, representante-representado, debe o mejor dicho puede mantener el contacto imprescindible que exige la garantía.

Ahora bien, en los casos de participación remota parcial, donde el representado se encuentra de manera presencial en el tribunal y la asistencia letrada en forma virtual, entendemos que se deben arbitrar los medios necesarios para asegurar la defensa en juicio en sintonía constitucional.

Es vital que todos aquellos que tienen un rol participativo en una audiencia remota tengan acceso a la tecnología necesaria, para tener comunicación con el Tribunal y además con los defensores y otros intervinientes en el proceso.

En estos ejemplos haremos breve referencia a la intervención del equipo de defensa y, en el mismo rango, a la asistencia del Ministerio Público, mediante las figuras de Asesor de Menores e Incapaces.

En el mismo sentido, Tatyana Moskalkova, Defensora del Pueblo de los Derechos Humanos en Rusia, dijo que se deben utilizar tecnologías digitales modernas, para facilitar el acceso a la justicia. Invitó a la legislatura a desarrollar iniciativas para la posibilidad de realizar una causa penal en formato electrónico. "Para que las autoridades legislativas elaboren proyectos de

Especial para La Ley. Derechos reservados (Ley 11.723)

(1) Facultad de Derecho UBA - IALAB, 2020. [en línea] ialab.com.ar. Disponible en: <https://ialab.com.ar/wp-content/uploads/2020/05/1.-Plataformas-virtuales-para-Audiencias.-Funcionalidades-y-privacidad.-Ecosistema-normativo-4.pdf>.

(2) Berkeley Research Group, LLC (BRG) es una firma de consultoría global que ayuda a las organizaciones líderes a avanzar en tres áreas clave: disputas e investigaciones, finanzas corporativas y mejora del desempeño y asesoría. Con sede en California y oficinas en todo el

mundo, somos un grupo integrado de expertos, líderes de la industria, académicos, científicos de datos y profesionales que trabajan más allá de fronteras y disciplinas. Aprovechamos nuestra experiencia colectiva para brindar los conocimientos inspirados y las estrategias prácticas que nuestros clientes necesitan para mantenerse a la vanguardia de lo que sigue. Thinkbrg.com. 2021. *Intelligence that works*. [Berkeley Research Group]. [en línea] Disponible en: <https://www.thinkbrg.com/>.

(3) Thinkbrg.com. nd Daniel Ryan | Gente | Berkeley Research Group (BRG). [en línea] Disponible en: https://www.thinkbrg.com/people/daniel-ryan/?_cf_chl_captcha_tk__=pmd_WEIT48F07H6MahNLRoic_HHy9x36LdkRXp20vILCzo-1629559113-0-gqNtZGzNAvedj.

(4) Media.thinkbrg.com. 2021. *The psychological impact of remote hearings*. [en línea] Disponible en: https://media.thinkbrg.com/wp-content/uploads/2021/08/05105717/BRG-Remote-Hearing-Impact-2021-Final.pdf?_cf_chl_captcha_tk__=pmd_ey7iJAcWSpa2WIBOUJ3RSf9Qoep1Bd-gqNtZGzNAIC-jcnBszQil.

(5) BENNETT, E., 2021. "How Courts And Litigators Are Making The Best Of Remote Practice". [en línea] Above the Law. Disponible en: <https://abovethelaw.com/2021/08/how-courts-and-litigators-are-making-the-best-of-remote-practice/?rf=1>.

(6) McQUAIL, K., 2021. "Post Pandemic Probate Litigation | Today's Wills and Probate". [en línea] Today's Wills and Probate. Disponible en: <https://www.today-swillsandprobate.co.uk/guest-writers/post-pandemic-probate-litigation/>.

ley federales”, sobre causas penales electrónicas “y” sobre enmiendas y adiciones al Código de Procedimiento Penal de la Federación de Rusia”, que prevean la introducción de un modelo de conducción de una causa penal en formato electrónico”; se desprende de las recomendaciones de la Sra. Moskalkova tras la conferencia, “Garantizar el acceso a la justicia en los procesos penales en el contexto del desarrollo de tecnologías digitales” (citado por Interfax).

El Defensor del Pueblo recomienda que dicho procedimiento opere en línea, con la posibilidad de registrar las acciones procesales en curso, y así tomar decisiones procesales en línea utilizando tecnologías avanzadas (*blockchain*, etc.).

En abril el gobierno presentó un proyecto de ley a la Duma del Estado que permitiría participar en audiencias judiciales de forma remota “mediante un sistema de conferencias *web*”. El documento asegura la capacidad de presentar reclamos, quejas, presentaciones y otros documentos a través del portal de servicios públicos. “La notificación judicial en formato electrónico se envía al participante en el proceso de arbitraje a través de un portal único o sistema de gestión de documentos electrónicos del participante, en el proceso de arbitraje utilizando un único sistema de interacción electrónica interdepartamental”, dice el documento. Los tribunales rusos han utilizado durante mucho tiempo sistemas de comunicación por video, por ejemplo, para trabajar con centros de detención preventiva e instituciones correccionales. La primavera pasada, en medio de la pandemia, la Corte Suprema celebró su primer juicio en el hogar o en la oficina (7).

Como vemos, la metodología de audiencias virtuales se consolidó a nivel global.

Entendemos que sería necesario que las normativas procesales regulen la intervención digital de los usuarios, distinguiendo los distintos supuestos, conforme la naturaleza de los intereses en juego, en el escenario virtual.

III. Ventajas y desventajas

III.1. La falta de un entorno físico de sala de audiencia tiene impacto psicológico

El entorno puede tener un efecto psicológico, cierto impacto tanto positivo como negativo, aunque su extensión puede variar considerablemente con relación a la naturaleza del litigio.

La experiencia empírica, en la celebración de audiencias en entornos virtuales, tiene un considerable impacto, aunque aún es prematuro e incierto evaluar en esta instancia la incidencia sobre los resultados de las audiencias. Además se debería considerar y distinguir los efectos, respecto de participantes expertos, como peritos en su condición de auxiliares de la justicia, al formar el corpus probatorio de los testigos de los hechos que se ventilan en audiencias digitales.

En el caso de auxiliares de la justicia que se sometieron a intensivos interrogatorios virtuales, resuelven los interrogatorios eficientemente apoyados en recursos digitales que las plataformas designadas permiten. Estos recursos participativos fueron

de gran utilidad en materia pericial, pues el recurso permite compartir la pantalla con el tribunal; y la explicación encuentra analógicamente el soporte, que antes en la sala se exhibía de manera física.

La experiencia de las audiencias en línea renovaron la faena profesional; y esta innovación incluye áreas personales, tanto en la postura corporal, lenguaje, entonaciones, etc., como en las respuestas en el interrogatorio y en el contrainterrogatorio.

No podemos ignorar el ambiente relajado en el que se encuentran algunos de los participantes. Hemos podido verificar que testigos y profesionales han pretendido desayunar durante una audiencia conciliatoria, entre otros muchos ejemplos de conductas impensadas en la versión tradicional.

Los testigos llegaban a la sala de audiencias, con cierta postura de formalidad, entendemos preparados en cuanto a las formas rituales, por los profesionales intervinientes. En la instancia virtual, existe un aire informal dominante en las audiencias.

Va de suyo que no es igual presentarse ante el Tribunal que encontrar un lugar tranquilo, en el hogar, para brindar el testimonio o asistir profesionalmente al cliente.

La columna de opinión de Ian Mulgrew del 23 de julio del corriente, en el periódico “Vancouver Sun”, trata expresamente el tema del ceremonial judicial, que se desarrolla en el interior de la sala de audiencias de los tribunales canadienses.

El giro de la pandemia hacia las audiencias en línea y el acceso a la justicia de forma remota a través de la tecnología han enfatizado sorprendentemente la importancia de los juicios en persona y los juzgados tradicionales (8).

Los abogados y jueces están saliendo de la emergencia, con una apreciación más profunda *de viva voce* —la “voz viva” (9)— del alma histórica del sistema legal británico, el derecho de un individuo a confrontar a los acusadores y hablar ante sus pares en un proceso de justicia pública.

Aquellos que han estado usando tecnologías remotas dicen que son excelentes para muchos procedimientos y litigios, ya que brindan conveniencia, eficiencia y ahorro de costos.

Pero también han planteado preocupaciones, especialmente en casos contradictorios y juicios penales donde la credibilidad era un problema. Las señales tácitas de la conducta, la postura, la vestimenta, un paseo confiado hasta el estrado de los testigos, un aire relajado, los elementos inefables que influyen en la decisión de la credibilidad... se pierden en su mayoría en *Zoom* y otras plataformas. La seriedad de la sala de audiencias disminuye: la ceremonia, los participantes con túnicas sacerdotales, el juez majestuoso por encima de la refriega, la afirmación ritualista, “Lo juro solemnemente”, nada de eso es lo mismo frente a un monitor.

La sensación de estar en el asiento *cliente* (10), todos los ojos sobre ti, la importancia y la responsabilidad en lo que dices,

enfaticada por la atención absorta de la sala reemplazada por una oficina o una sala virtual.

“Cuando la credibilidad importa, los elementos intangibles de la evidencia de un testigo, y particularmente sus expresiones de emoción, se esterilizan cuando aparecen en una pantalla”, dijo el abogado, Ben Lynskey. “En los casos, especialmente en los juicios por agresión sexual, donde la emoción es tan importante, a menudo me ha dejado la impresión de que el testimonio remoto pierde toda la emoción”.

La Corte Suprema de Canadá ha enfatizado repetidamente que las decisiones de los jueces de primera instancia merecen deferencia, porque escucharon a los testigos en persona y evaluaron la credibilidad de una manera que no se puede hacer a través del texto, como en los sistemas inquisitoriales o desde la distancia.

“Las pausas significativas en las respuestas, los cambios en la expresión facial, las miradas de enfado, confusión y preocupación”, pueden proporcionar “conocimientos valiosos que pueden revelar la incertidumbre o el engaño, y ayudar a llegar a la verdad” (11).

La experiencia de transformación en Canadá, en especial con relación a la recepción de evidencia probatoria en línea, nos estimula a pensar positivamente sobre el tema en análisis.

Otra arista de la temática se consolida en la experiencia de juicio por jurados, en especial en lo relativo a la producción de la evidencia por medios digitales.

Se publicó en el *newmarkettoday.ca* el 10 de julio del corriente, bajo el título “Cambios retrasados: el sistema de justicia se transformó para siempre más allá de la pandemia” que, en lo que aquí interesa destacar, analiza el abogado penalista Gary Pickard (12).

Compartimos con Pickard que, en el caso de peritos profesionales y en especial en la función de ayudar al tribunal a comprender la evidencia, el ambiente distendido permite que el experto brinde mejores respuestas, resultando, desde nuestra óptica, un efecto muy positivo.

Sin embargo, el impacto psicológico de las audiencias remotas no ha sido ponderado totalmente con relación a víctimas de violencia, en especial desde la perspectiva de género.

La especialidad de la naturaleza de la cuestión nos obliga a tener el máximo de cuidado en evaluar a largo plazo la conveniencia de entornos virtuales, en cuestiones vinculadas a violencia de género.

El contacto personal con los equipos interdisciplinarios es de relevancia esencial, desde nuestra óptica.

La falta de comunicación personal con los expertos fue citado como un inconveniente específico de la materia.

Vemos un ejemplo:

Una madre involucrada en procedimientos familiares contenciosos estaba enojada al ver a los abogados de la fami-

lia *tuitear* sobre los beneficios de las audiencias remotas, informó la *Law Society Gazette* de Inglaterra y Gales. La posición de la madre surgió de una encuesta a gran escala de usuarios del tribunal, encargada por el presidente de la División de Familia de los tribunales del Reino Unido. La mayoría de los padres (73%) dijeron que no se sintieron apoyados durante su audiencia remota.

Poco menos de la mitad de los consultados no tenía representación legal; y otros expresaron su preocupación por no estar presentes en una audiencia con sus abogados y, como resultado, las dificultades para comunicarse con ellos.

El Observatorio de Justicia Familiar de Nuffield hizo que 3200 personas, incluidos 173 padres, respondieran a una consulta rápida sobre audiencias remotas en el tribunal de familia después de la pandemia.

La madre dijo: “He leído *tweets* de abogados de familia que dicen que las audiencias remotas son mucho mejores, porque no tienen que viajar tanto y tienen un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida... prefiero hacer una excepción a estos *tweets* como persona, pasando por posiblemente la peor situación de mi vida, lidiando con un divorcio contencioso y un proceso de menor que necesita la ley de familia para resolver nuestra situación. Aprecio que todos los abogados trabajen duro, pero debería reconocerse que las audiencias remotas pueden ser un desafío para el cliente no profesional”.

Los jueces y magistrados eran los menos interesados en las audiencias remotas, cuando se examinaban las pruebas. “Es demasiado difícil manejar a las partes en audiencias delicadas”.

Sin perjuicio de ello, la mayoría de los abogados encuestados vieron la posibilidad de continuar con procedimientos en línea para ciertos tipos de audiencias remotas, pero muchos sintieron que la decisión debería tomarse caso por caso, sopesando las opiniones de las partes vulnerables, la complejidad del caso y el acceso a la tecnología (13).

La Asociación de Abogados para la Infancia dijo que la investigación y las audiencias finales deben realizarse en persona.

En definitiva, la encuesta sobre 3200 usuarios, encargada por el presidente de los tribunales en Inglaterra y Gales, encontró que el 73% de los padres no se sintieron apoyados en audiencias remotas durante la pandemia.

En este aspecto entiendo que debería efectuarse un estudio profundo del impacto psicológico en la toma de evidencia digital en casos de violencia de género y cuestiones familiares, donde los factores ambientales de la sala de audiencia en línea podrían afectar el resultado de procedimientos.

Sin embargo, cabe señalar que existen limitaciones para determinar si el resultado de los procedimientos habría sido diferente si se hubieran llevado a cabo mediante circunstancias tradicionales, lo

(7) Kommersant.ru. 2021. *Москалькова предложила вести уголовные дела в онлайн-формате* [en línea] Disponible en: <https://www.kommersant.ru/doc/4868567>.

(8) MULGREW, I., 2021. “Opinion: Giving voice to remote-justice pitfalls | Vancouver Sun”. [en línea] Vancouver

sun.com. Disponible en: <https://vancouver.sun.com/news/perry-mason-aha-moments-needed-for-justice>.

(9) The “living voice”

(10) “hot-seat”

(11) MULGREW, I., 2021. “Opinion: Giving voice to remote-justice pitfalls | Vancouver Sun”. [en línea] Vancouver

sun.com. Disponible en: <https://vancouver.sun.com/news/perry-mason-aha-moments-needed-for-justice>.

(12) BRUINEMAN, M., 2021. “‘Changes overdue’: Justice system forever transformed beyond pandemic”. [en línea] NewmarketToday.ca. Disponible en: <https://www.newmarkettoday.ca/local-news/changes-overdue-justice-system-forever-transformed-beyond-pandemic-3930896>.

(13) Lawsociety.ie. 2021. *Remote-court parties heard ‘sobbing down phone’*. [en línea] Disponible en: <https://www.lawsociety.ie/gazette/top-stories/remote-court-parties-heard-sobbing-down-phone/>.

cierto es que los procesos pudieron continuar; y en estos casos son los jueces los que deberán oportunamente decidir sobre la conveniencia o no de continuar el juicio mediante audiencias en línea, si el análisis del caso lo permite.

III.2. Frustración total o parcial de la audiencia por problemas técnicos

Vemos en distintos ejemplos nacionales e internacionales la indocilidad del tema en estudio.

Es sabido por todos que, una vez reunido el tribunal, la audiencia se celebra, incluso en casos extremos de corte de energía; los juzgados pueden continuar con los interrogatorios mediante transcripción manual del testimonio.

En el servicio de audiencias en línea la falla técnica imposibilita total y absolutamente la continuación de acto procesal.

Entendemos que, además de los casos de pérdida de conexión de los intervinientes, existen otros recursos para mantener

la conexión con el tribunal y lograr el acto procesal en línea, ya sea por la sustitución de la plataforma virtual o el uso de otros recursos telefónicos.

Compartimos un artículo sobre cómo los tribunales y los litigantes aprovechan al máximo la práctica remota.

Explica Allison Brown, una abogada litigante, socia de la firma *Skadden* en Nueva York, que el último año y medio ha llevado el ejercicio profesional a escenarios que nadie podría haber imaginado antes de la pandemia.

Como en todas las latitudes la cuestión técnica adquiere relevancia; explica Brown que su primer juicio con jurado virtual fue en el condado de Alameda, California, durante una crisis de incendios forestales. “Hubo apagones continuos”, dijo Brown. “Algunas personas participaron desde sus autos, porque no tenían energía”. Continúa: “No son exactamente las condiciones ideales, pero dada la acumulación de casos que enfrentan la mayoría de los tribunales, cerrar durante la emergencia nacional no

era una opción. Las personas tienen derecho a su día en los tribunales” (14).

Los problemas técnicos y las experiencias de los usuarios no distinguen jurisdicciones, invitamos al lector a ampliar la lectura sobre problemas técnicos ocurridos en la Sala del Tribunal de Comercio de París el 24/06/2021, pincelando con una dosis de humor el presente trabajo (15).

Entendemos, más allá de todas las dificultades técnicas, que podemos imaginar que las audiencias virtuales permanecerán en el futuro, máxime si pudiéramos acompañarlas con un marco normativo procesal.

IV. Conclusiones

Este progreso tecnológico, sin precedentes, marcó la gestión judicial estratégica en la contingencia del COVID-19. La innovación tecnológica desarrollada globalmente brinda la protección necesaria a los ciudadanos, mientras permite que el servicio de justicia siga brindándose de manera regular.

Sin dudas, corresponde actualizar las normas rituales, para dar paso a la innovación tecnológica, sin desmedro de las garantías constitucionales del debido proceso judicial. La herramienta tecnológica luce todo su esplendor, con sus múltiples posibilidades y desafíos.

Somos los usuarios quienes tenemos la carga de su utilización en clave constitucional. La incorporación de herramientas de gestión digital que permiten celebrar audiencias virtuales con la participación del magistrado, tanto en procesos contradictorios como en aquellos eminentemente de carácter tutelar, es una eficaz manera de hacer frente a las restricciones impuestas, por la autoridad gubernamental, en beneficio de la salud pública.

El desafío de continuar los procesos judiciales, en tiempos de pandemia, nos invita a reflexionar sobre cómo amalgamar las herramientas tecnológicas con las garantías del derecho al debido proceso judicial. Nuevas hipótesis, escenarios no previstos en la normativa procesal, que recorren transversalmente el rito deben captar nuestra atención, a fin de generar un nuevo *corpus* procesal digital.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2388/2021

(14) BENNETT, E., 2021. “How Courts And Litigators Are Making The Best Of Remote Practice”. [en línea] Above the Law. Disponible en: [https://abovethelaw.com/2021/08/how-courts-and-litigators-are-making-](https://abovethelaw.com/2021/08/how-courts-and-litigators-are-making-the-best-of-remote-practice/?rf=1)

[the-best-of-remote-practice/?rf=1](https://abovethelaw.com/2021/08/how-courts-and-litigators-are-making-the-best-of-remote-practice/?rf=1).

(15) GOUPIL, M., 2021. “C'est un gag": on a assisté aux déboires de la justice par visioconférence au tribunal de commerce de Paris [en línea] Franceinfo. Disponible

en: https://www.francetvinfo.fr/societe/justice/c-est-un-gag-on-a-assiste-aux-deboires-de-la-justice-par-visioconference-au-tribunal-de-commerce-de-paris_4676687.html.

Cambios

El futuro de la profesión legal

El abogado *en forma de T*, nuevos perfiles y equipos multidisciplinarios



Nicolás Bonina

Abogado especializado en sector público, regulación económica, infraestructura, tecnología e innovación. Docente (Universidad Austral y UCEMA), miembro de la Asociación Argentina de Derecho Administrativo, del Consejo de Redacción del Suplemento de Derecho Administrativo de La Ley, de la Mesa de Innovación Financiera Fintech Lab del Centro de Estudios en Tecnología y Sociedad (CETyS). Autor de diversos artículos, columnas de opinión y libros de su especialidad. Fundador Bonina Legal y co-fundador de la Alianza Latinoamericana para la Innovación Legal (ALIL).

SUMARIO: I. Introducción.— II. El desafío de la competencia y su impacto en los nuevos perfiles profesionales.— III. Perfiles híbridos, versatilidad y equipos multidisciplinarios.— IV. *The T-Shaped Lawyer* y el futuro del trabajo legal.— V. Los nuevos roles o perfiles legales híbridos.— VI. Efectos de la tecnología en la abogacía.— VII. Los tres escenarios para el futuro de la profesión legal.— VIII. Palabras finales.— IX. Bibliografía.

I. Introducción

La abogacía se está transformando.

De hecho, es posible que estemos ante una de las transformaciones más significativas y estructurales de la profesión. Las posiciones están divididas. Hay quienes sostienen “que el trabajo realizado por muchos abogados humanos llegará a ser realizado por máquinas” y hay quienes “responden que gran parte del trabajo de los abogados no puede realizarse mediante sistemas automatizados, ni es probable que las máquinas desarrollen tales capacidades en el corto plazo” (1).

Sin importar la posición que uno tome, lo cierto es que la tecnología ha venido para quedarse en la profesión legal y va a transformar todas las

industrias, negocios y profesiones. Su impacto será transversal, como el de la electricidad (2).

La denominada *cuarta revolución industrial* es un fenómeno que pone el foco en el salto de la capacidad de procesamiento computacional, en grandes avances en modelos de inteligencia artificial, de otras tecnologías emergentes, en el aprovechamiento de los datos y en la automatización de procesos (3).

En este sentido, los cambios más importantes de nuestra profesión se darán en las siguientes áreas:

- Datos.
- Procesos.

- Tecnología.
- Cultura.
- Modelos de negocio.
- Modelos operativos.

I.1. Datos

Aquello que no se mide, no se puede gestionar. Y para ser más precisos, lo que no se define no se puede medir y lo que no se mide no se puede mejorar (4).

Por ello los datos juegan un rol clave en nuestra organización, en la transformación digital y en la toma de decisiones. Los datos —previamente definidos y medidos— sirven para optimizar el proceso de toma de decisiones (5).

Al optimizar este proceso, reducimos la incertidumbre y podemos automatizar los procesos internos. Al hacer esto, mejora el manejo de las expectativas de todos los integrantes del equipo, la asignación de las tareas, los tiempos de los procesos y, en consecuencia, la cultura de la organización. A la vez, reducimos el estrés en la toma de decisiones por parte del *management* y mejoramos la eficiencia y eficacia general.

I.2. Procesos

Uno de los cambios más importantes que tendrá lugar en la profesión tiene que ver con los procesos. No los judiciales, sino los procesos internos de las organizaciones legales (6).

La optimización y automatización de procesos ayuda a las organizaciones a volverse más eficientes, a mejorar el flujo de trabajo y de información; proporcionando así mayor previsibilidad, autonomía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la toma de decisiones. Además, reduce el tiempo y recursos invertidos.

Especial para La Ley. Derechos reservados (Ley 11.723)

(1) ARMOUR, PARNHAM y SAKO, 2020, p. 11 y ss.

(2) ROGERS (2017).

(3) SANDE (2020a).

(4) Se atribuye a William Thomson Kelvin, físico y ma-

temático británico (1824-1907) la frase: “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”.

(5) En el mismo sentido SANDE (2020b).

(6) Utilizaremos el término organizaciones legales

para referirnos a estudios jurídicos, departamentos de legales, Juzgados, direcciones de asuntos jurídicos de entes estatales, etc.

La optimización de los procesos evita el desgaste del *management* en la toma de decisiones cotidiana, permitiéndoles concentrarse en las decisiones de mayor valor agregado para el *core business* de la organización.

1.3. Tecnología

La finalidad de la tecnología es la *optimización* (7), y cuando la utilizamos con dicha finalidad obtenemos el mejor provecho de su utilización (8).

La abogacía todavía sigue siendo, en mayor o menor medida, una profesión artesanal en un mundo que tiende a la automatización. Como afirman Armour, Parnham y Sako “[v]arios estudios recientes basados en encuestas indican que el uso de inteligencia artificial en los servicios legales es modesto, pero está aumentando” (9).

La pregunta que debemos hacernos, seamos abogados de estudios jurídicos o abogados *in house*, es: ¿por qué un cliente —interno o externo— querría pagar más por un servicio artesanal, cuando hoy existen las herramientas para automatizar ese servicio y que sea más económico?

La respuesta que obtengamos guiará nuestro mayor o menor proceso de digitalización e incorporación de tecnología y el para qué. Sobre este punto es útil recordar las cuatro etapas de este proceso, que Richard Susskind (10) denomina *commoditización*

1 - ARTESANAL 2 - ESTANDARIZACIÓN 3 - SISTEMATIZACIÓN 4 - AUTOMATIZACIÓN



Este esquema nos permite identificar en qué etapa se encuentra nuestra organización y focalizar nuestros esfuerzos para pasar a la inmediata subsiguiente.

1.4. Modelo Operativo y Modelo de Negocio

A medida que transformamos nuestros procesos, datos, tecnología, infraestructura y cultura, estamos modificando nuestro modelo operativo.

El objetivo final de este enfoque (11) es *diseñar* e implementar un modelo operativo basado en *datos* con *procesos* estandarizados y automatizados; respaldado por la *tecnología* y potenciado por nuestros *colaboradores*; a fin de *optimizar el proceso de toma de decisiones* (12), mejorar la planificación, la eficacia y la eficiencia de nuestra organización. Todo esto, con la finalidad última de mejorar la experiencia del cliente y desarrollar así una ventaja competitiva (13):



En este sentido, un informe de la consultora McKinsey señala que las organizaciones que lograron transformarse exitosamente “desarrollaron modelos operativos de nueva generación que proveen la velocidad, precisión y flexibilidad necesarias para generar nuevas fuentes de valor y reducir los costos radicalmente. El modelo operativo del futuro combina tecnologías digitales y capacidades de mejora de procesos en forma integrada y secuenciada, para mejorar drásticamente los recorridos de clientes (“customer journeys”) y los procesos internos” (14).

La optimización y mejora de los modelos operativos de las organizaciones legales también permitirá y vendrá acompañada de cambios y mejoras en sus modelos de negocio, creando nuevas propuestas de valor para mejorar la experiencia del cliente y potenciar su ventaja competitiva (15).

1.5. Cultura, personas y change management

Todo lo anterior no servirá de nada sino focalizamos gran parte de nuestro esfuerzo en nuestros colaboradores y en la cultura de nuestra organización. Peter Drucker lo ha señalado de esta manera: “La cultura se come a la estrategia para el desayuno” (16).

(7) VEDIA (2014) p. 95.

(8) SANDE (2020b).

(9) ARMOUR, PARNHAM y SAKO (2020), p. 11.

(10) SUSSKIND (2017).

(11) BONINA (2020b) y (2020c).

(12) La *toma de decisiones* es la base del proceso de planificación organizacional; ver Griffin (2011) p. 203. En este sentido, se ha señalado que “planeación significa establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas. La toma de decisiones,

parte del proceso de planeación, incluye elegir un curso de acción de un conjunto de alternativas. La planeación y la toma de decisiones ayudan a mantener la eficacia administrativa al servir como guía para las actividades futuras. En otras palabras, las metas y los planes de la organización ayudan claramente a los gerentes a saber cómo asignar su tiempo y recursos”, ver en GRIFFIN (2011) p. 8.

(13) BONINA (2020c).

(14) DIAS, HAMILTON, PAQUETTE, SOOD (2017).

THOMSON REUTERS
LEGAL ONE™

¡Mantenete al día en la abogacía del futuro!

SEMINARIO

Programa intensivo de LEGALTECH

Nuevas aptitudes, saberes, tips y herramientas para el ejercicio profesional en la era digital.

Inicio: 20 de septiembre.
Modalidad: 9 clases semanales en vivo vía ZOOM.

¡Inscríbete ya!

Vení a explorar los temas más importantes de la práctica legal del Siglo XXI: estudio jurídico 2.0., litigación en el proceso electrónico, prueba electrónica, smart contracts y **mucho más.**

Directores: Gastón Enrique Bielli, Gabriel H. Quadri y Andres Piescorovsky.

Conocé más e inscribite.

THOMSON REUTERS®

La cultura organizacional se ha definido como “el conjunto de valores, creencias, conductas y actitudes que ayuda a los miembros de la organización a entender lo que representa, cómo hace las cosas y qué considera importante” (17) y como la “forma acostumbrada o tradicional de hacer las cosas” (18).

Según Satya Nadella “[c]ultura es la forma de pensar y actuar de las organizaciones; sin embargo, quienes la configuran son los individuos” (19). En este sentido, para que una organización sea innovadora necesita una *cultura* que abrace nuevos conceptos y nuevas capacidades, en vez de ahogarlos (20).

Los equipos de trabajo de las empresas tecnológicas más exitosas del mundo

se manejan con una cultura y reglas que contradicen a los equipos convencionales. Se organizan a partir de estructuras horizontales. Esto le da un sentido de propósito al equipo, fideliza al colaborador y evita el recambio y rotación de empleados. A su vez, las estructuras más flexibles y verticales estimulan las conexiones entre sectores, la creatividad e innovación (21).

Como se ha señalado, “los equipos innovadores logran resultados que acercan a sus compañías a su razón de ser, tal como aparece consignada en la misión” (22). Por ello es importante descubrir nuestro *por qué*, nuestra *misión*, nuestro *propósito* y *valores* e involucrar a nuestros colaboradores en la definición de tales premisas.

(15) BONINA (2020a), (2020b) y (2020c).

(16) Ver BRAUN (2014).

(17) GRIFFIN (2011) p. 77 y ss.

(18) FERNÁNDEZ SÁNCHEZ (2010) p. 144 y ss.

(19) NADELLA (2017) p. 98.

(20) NADELLA (2017) p. 131.

(21) Por ejemplo, Netflix tiene una cultura organizacional de “libertad y responsabilidad. Netflix cree apropiado dar a sus empleados una gran autonomía, pero también obligarlos a cumplir con altos estándares de

desempeño. Cada año la compañía hace algo que refuerza la libertad de su gente en la forma de trabajar. Por ejemplo, ya no exige a sus empleados llevar registro de su tiempo de vacaciones, pueden tomar el tiempo que necesiten. La clave para que este modelo funcione es tener la gente adecuada. La libertad y la responsabilidad no valdrían mucho si la gente carece de la motivación y las capacidades que se necesitan para entregar resultados”, en SHAW (2018) p. 57.

(22) SHAW (2018) p. 74.

Carlos López-Quiroga Teijeiro, socio en Uría Menéndez, señala que “[e]l proceso de innovación en el sector legal [...] va más allá de la mera incorporación de tecnología. Es una labor que afecta de forma global a todos los integrantes de una firma de abogados y que ha de contar con el apoyo del *management*, responsable en última instancia de mantener o incentivar esa filosofía. Persigue no solo una evolución de la digitalización de todos los procesos, sino la eliminación de toda carga burocrática o administrativa, liberando el tiempo de los abogados y el personal de apoyo para el análisis cualitativo y, claro está, para una mejor conciliación y flexibilidad en la organización del trabajo que posibiliten la prestación de servicios legales bajo unos estándares de calidad excelentes” (23).

Como señalan David Mellado Ramírez, Patricia Manca Díaz y Ana López Mesa, socios de *PwC Tax and Legal Services* “la transformación digital es un proceso que comienza con el cambio de la cultura de una empresa: la transformación digital no es solo la digitalización o la automatización de los procesos existentes («la oficina sin papeles»), ni que solo se trata de tecnología (aunque la tecnología es el habilitador). En última instancia se trata de lograr que la organización opere de manera diferente al comprender mejor las necesidades de sus clientes, al aprovechar los datos de manera más efectiva y, a partir de aquí, utilizar este conocimiento para desarrollar nuevas ofertas y procesos que mejoren sustancialmente la aportación de valor a los clientes. Se requiere una transformación en la mentalidad de los profesionales, los procesos y los modelos de negocios para construir una cultura corporativa que fomente el cambio” (24).

II. El desafío de la competencia y su impacto en los nuevos perfiles profesionales

Hasta hace una década atrás, la competencia de una firma de abogados era otra firma de abogados. Este escenario está cambiando. Hoy hay distintos *players* ofreciendo diversos servicios para las organizaciones legales y sus clientes: los estudios jurídicos, los departamentos de legales de las empresas, las empresas tecnológicas y/o *legaltech*, los *Alternative Legal Service Providers*, las empresas de *Legal Process Outsourcing*, las *Big Four*.

De allí que la resiliencia, adaptabilidad y la versatilidad al enfrentar los desafíos de transformación serán claves para agregar valor, comprender de manera integral las necesidades de los clientes y obtener ventaja competitiva en un mercado que también irá mutando, a medida que las herramientas tecnológicas automatizan procesos y tareas legales que antes eran artesanales.

Para dar este salto *cuántico* y *exponencial*, se necesitarán perfiles profesionales híbridos, con habilidades y conocimiento legal y además con habilidades comunicacionales, empatía, *people management skills* y otras tantas más. Se necesitarán profesionales legales con habilidades técnicas para producir y/o integrar equipos que produzcan soluciones tecnológicas que permitan ampliar la propuesta de valor de la organización legal.

Como puede advertirse, más allá de la tecnología, la clave será la cultura organi-

zacional. La innovación es una actitud, es un *mindset* (25). La innovación la hacemos las personas (26). En los próximos años, los perfiles híbridos se volverán cada vez más requeridos y aquellas organizaciones que construyan *la cultura organizacional más atractiva*, tendrán mejores chances de atraer y retener al talento. Aquí residirá el *diferencial clave*.

III. Perfiles híbridos, versatilidad y equipos multidisciplinarios

La implementación exitosa de soluciones tecnológicas (de IA o de cualquier otra tecnología), de optimización de procesos, de liderazgo y cambio cultural, de nuevos modelos operativos y de negocios, etc., requiere una amplia gama de diferentes tipos de *expertise*. “Esto implica un equipo (o equipos) multidisciplinario de trabajadores que aporten el capital humano necesario para complementar la aplicación de la tecnología” (27) y para abordar los desafíos desde distintos enfoques.

Este abordaje multidisciplinario integra tres aspectos: a) la adaptabilidad y resiliencia de las organizaciones y equipos de trabajo; b) la formación e incorporación de profesionales legales en “forma de T” y; c) la incorporación e integración de profesionales no legales a las organizaciones legales.

A su vez, la necesidad de equipos multidisciplinarios vendrá dada por demandas internas y externas.

III.1. Demanda interna de equipos multidisciplinarios

Actualmente, en las firmas jurídicas, hay ciertas funciones (como la función de IT, marketing, finanzas y administración, entre otras) que son tercerizadas o desarrolladas dentro de la estructura legal, pero como área de servicio transversal, que *alimenta* al *core business legal*, que es en última instancia el que desarrolla el servicio que conforma la *propuesta de valor* de la firma.

En un futuro mediato —esta tendencia ya se está viendo—, las organizaciones legales van a producir sus propios productos y servicios tecnológicos. De esta forma, la optimización de procesos, la gestión de proyectos, el procesamiento de datos, el desarrollo de soluciones tecnológicas automatizables va a ser parte de su *propuesta de valor*. Estas nuevas propuestas de valor van a requerir equipos multidisciplinarios que puedan diseñarlas, desarrollarlas e implementarlas.

III.2. Demanda externa de equipos multidisciplinarios

A su vez, los desafíos de los clientes en un mundo y entorno VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), se volverán cada vez más complejos, integrados e interdisciplinarios, y demandarán propuestas de valor y soluciones legales construidas con equipos multidisciplinarios para poder abordarlos de manera satisfactoria.

IV. The T-Shaped Lawyer y el futuro del trabajo legal

Ahora bien, ¿a qué nos referimos con perfiles híbridos o abogado en “forma de T”?

Como señalan Armour, Parnham y Sako, “[g]ran parte de la literatura profesional sobre el futuro del trabajo legal se centra en el concepto del ‘abogado en forma de T’” (28).

Este concepto fue introducido por R. Amani Smathers (29) y se basa en el concepto más amplio de *T-shaped skills* o *T-shaped persons*, que describe las habilidades de las personas en su entorno de trabajo.

Como explica Tim Brown, CEO de la firma de *Design Thinking IDEO*, “[l]as personas con forma de T tienen dos tipos de características, de ahí el uso de la letra ‘T’ para describirlas. El trazo vertical de la ‘T’ es una habilidad profunda [...] El trazo horizontal de la ‘T’ es la disposición para la colaboración entre disciplinas. Está compuesto por dos cosas. Primero, empatía. Es importante, porque permite a las personas imaginar el problema desde otra perspectiva: ponerse en el lugar de otra persona. En segundo lugar, tienden a entusiasmarse mucho con las disciplinas de otras personas, hasta el punto de que pueden empezar a practicarlas. Las personas *con forma de T* tienen tanto profundidad como amplitud en sus habilidades” (30).

El concepto “T-Shaped” hace referencia a la profundidad del conocimiento en el campo propio de *expertise* de una persona y a la amplitud de otras habilidades que le permita colaborar e integrarse con equipos de otras disciplinas.

Las habilidades que se incorporen a la barra horizontal dependerán mucho del tipo de profesional: si es consumidor o productor de tecnología e innovación (31).

Si se trata de un consumidor de tecnología, deberá incorporar aquellas habilidades que le permitan entenderla a un nivel básico, para utilizarla y sacarle el mayor beneficio.

De esta forma, deberían incorporar en la barra horizontal, habilidades tecnológicas básicas, ciertas habilidades sobre procesos y datos.

Todos los abogados deberán incorporar en la barra horizontal habilidades más genéricas sobre inteligencia emocional, empatía, de comunicación y negociación, habilidades comerciales, de *business management* y de *people management*. Se impone la tendencia de búsquedas laborales para abogados en donde se resalten estas habilidades. También se están empezando a pedir habilidades de liderazgo para profesionales *semi-seniors*.

Para aquellos profesionales que produzcan tecnología, su trabajo llegará a ser diferente al de los abogados en roles tradicionales (32) y se desarrollarán nuevos roles y perfiles, como los de ingeniero legal, *legal designer*, *legal project manager*, *legal product manager* o *product owner*.

En estos casos, la amplitud de conocimientos y habilidades en la barra horizontal será mayor, más profunda y deberá permitirle al profesional trabajar e interactuar en grupos multidisciplinarios para desarrollar tecnología y soluciones innovadoras.

Además de las habilidades ya mencionadas, los abogados que produzcan tecnología e innovación habrán de incorporar en la barra horizontal, las referidas a *project management*, tecnología, procesos, *design thinking*, datos y analítica. La amplitud de estas habilidades dependerá de los roles que desempeñen y las necesidades de estos nuevos puestos.

V. Los nuevos roles o perfiles legales híbridos

Mencionamos a continuación algunos de los nuevos perfiles híbridos comentados (33):

Diseñador Legal (*Legal Designer*) (34).

Son profesionales que además del conocimiento legal tradicional, aplican *Design Thinking* para diseñar soluciones, productos, servicios y modelos de negocios innovadores, accesibles (a veces también visuales) que den solución al problema o necesidad real del usuario y que mejoren su experiencia.

Ingeniero Legal:

Son profesionales que tienen conocimientos jurídicos, técnicos, de programación, estadística y datos, entre otros. Esto les permite integrar sus variados conocimientos para diseñar aplicaciones y soluciones tecnológico-legales que mejoren la eficiencia de la organización. Trabajan en la intersección entre el derecho y la tecnología (35).

Legal Project Manager:

Estos profesionales tienen a su cargo la planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre de los proyectos legales. Son responsables del alcance (*scope*) del proyecto, el equipo, los recursos y el presupuesto (36).

Utiliza técnicas específicas de la gestión de proyectos como mapeos de procesos, desarrollo de planes de trabajo, GANTT’s, la estimación y gestión de plazos, la creación de un *Work Breakdown Structure* (WBS), estimación de costos, control de los proyectos, comunicación a los *stakeholders*, entre otras funciones.

Esta figura tendrá cada vez más relevancia a medida que se incorporen más proyectos con presupuestos cerrados, para garantizar su eficiencia (cumplir con el alcance, el plazo y el presupuesto pactado) y a medida que se desarrollen más proyectos de transformación digital dentro de las organizaciones legales (37).

Legal Operation Manager:

Son profesionales que combinan conocimientos de *management*, finanzas, procesamiento de datos, procesos y jurídicos. Es el profesional legal que se encarga de la administración, gestión y soporte del área legal con el fin de volverla más eficiente y eficaz. De hecho, se ocupa “de construir una infraestructura que permita gestionar el departamento legal de forma eficiente” (38).

Gestiona el conocimiento, garantiza la eficiencia del área, implementa y supervisa el uso de tecnologías, entre otras funciones.

(23) LÓPEZ, QUIROGA TEIJEIRO (2019), versión e-book.

(24) MELLADO RAMÍREZ, MANCA DÍAZ, LÓPEZ MESA (2019) versión e-book.

(25) BONINA (2019).

(26) BONINA (2019).

(27) ARMOUR, PARNHAM, SAKO (2020), p. 29.

(28) *Ibidem*, p. 55.

(29) AMANI SMATHERS (2014) y CONNOR (2017).

(30) BROWN (2011).

(31) ARMOUR, PARNHAM, SAKO (2020), p. 55 y ss.

(32) *Ibidem* (2020), p. 57.

(33) Ampliar en GALEANO (2019).

(34) Para estudios sobre Legal Design, ver BONINA (2021) y HAGAN (2020).

(35) GALEANO (2019).

(36) ALEXANDER (2021).

(37) GALEANO (2019).

(38) *Ibidem* (2019).

Analista de datos legales:

Este profesional “es uno de los perfiles más técnicos de las nuevas profesiones legales. Se trata de analistas y científicos de datos especializados en el ámbito jurídico. Trabajan en el desarrollo y entrenamiento de herramientas impulsadas mediante inteligencia artificial. Gestionan el proceso de obtención de conocimiento mediante *big data* que permita realizar predicciones y tomar decisiones estratégicas” (39).

VI. Efectos de la tecnología en la abogacía

Según una línea de investigación, la tecnología reemplazará tareas y no a los abogados. “Para comprender el impacto de la tecnología en el trabajo [legal], debemos dividir las descripciones de los puestos en sus tareas componentes. Esto se debe a que los sistemas técnicos no están diseñados para realizar “trabajos” humanos particulares, sino que están diseñados para realizar tareas componentes que realizan los trabajadores. Un rol de trabajo típico implica una variedad de tareas diferentes. Algunas son capaces de automatización y otras no” (40).

En este sentido, Armour, Parnham y Sako encuentran tres escenarios de cambio:

VI.1. Sustitución

En el primer escenario los sistemas tecnológicos sustituyen a los humanos. “Esto afecta los roles humanos que consisten principalmente en tareas que son capaces de automatización. Para roles que consisten principalmente en tareas que pueden automatizarse, se deduce que se requerirán menos trabajadores humanos” (41).

VI.2. Ampliación

El segundo escenario presenta efectos completamente “diferentes para los roles que abarcan una parte importante de tareas no automatizables.” En estos casos, “[l]a productividad de los seres humanos en estos roles se ve *incrementada* por la automatización de aquellas tareas que las máquinas ahora pueden hacer” (42).

VI.3. Creación

El tercer escenario es el de creación de nuevos roles. “La implementación de sistemas automatizados para realizar tareas sustituibles crea en sí mismo nuevas tareas, muchas de las cuales requieren capital humano. Quizás el ejemplo más obvio es el aumento de las tareas de

los científicos de datos con un aumento en la demanda de automatización de la IA” (43). Téngase en cuenta que los sistemas tecnológicos deben diseñarse, personalizarse, configurarse, mantenerse y supervisarse. “Estas tareas complementan o aumentan el funcionamiento del sistema. En la medida en que estas tareas de aumento del sistema no sean capaces de automatizarse en sí mismas, la implementación de sistemas automatizados crea una demanda del capital humano necesario para realizar estas tareas. Estas tareas probablemente se agrupen en nuevos puestos de trabajo” (44).

De esta forma, podemos observar que “la automatización da como resultado una reducción de la demanda de algunos tipos de roles existentes, una mayor demanda de otros y, al mismo tiempo, crea una demanda de nuevos roles que aumentan los sistemas automatizados” (45).

VII. Los tres escenarios para el futuro de la profesión legal

Estos mismos autores plantean tres escenarios para el futuro de la profesión legal (46).

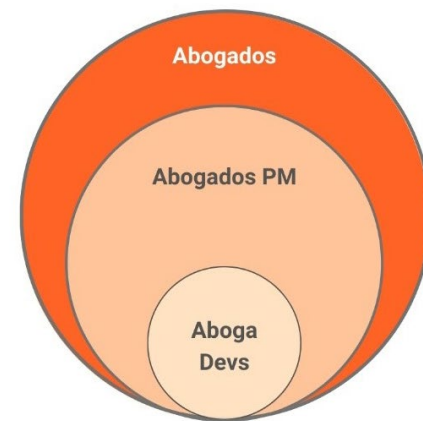
El primer escenario “prevé una profesión definida en torno a los abogados humanos que son principalmente expertos legales. Esta es en gran medida la visión actual de la profesión jurídica” (47). En este primer escenario, los abogados serán solo consumidores de tecnología e interactuarán con profesionales de otras disciplinas, como hasta ahora.

El segundo escenario “incorpora los roles combinados de abogados como consumidores y abogados como productores” (48) de tecnología e innovación. De esta forma, habrá abogados que se dediquen a las mismas tareas actuales y en paralelo desarrollarán tecnología (abogados desarrolladores) o gestionarán proyectos de manera combinada.

El tercer escenario implica “la división de los profesionales más allá de la profesión legal tradicional en múltiples sub-profesiones o incluso nuevas profesiones. Aunque algunos abogados seguirán siendo consumidores de tecnología, se crearán nuevos roles que se centrarán en el rol de productor de servicios legales habilitados por tecnología, con una especialización emergente en operaciones legales, ingeniería legal, gestión de proyectos legales, productos legales y tecnología legal” (49).

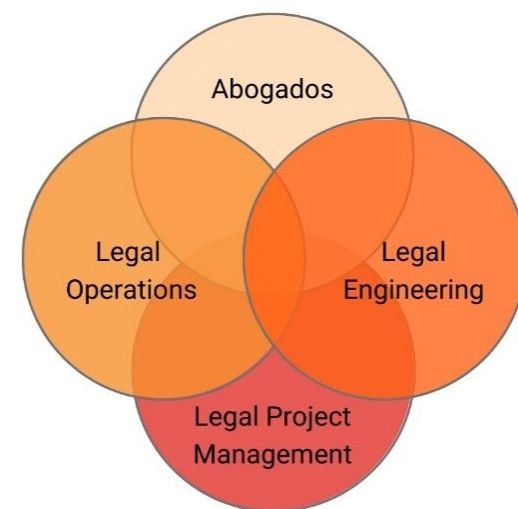
Escenario 2 - Incorporación:

Algunos abogados se convertirán en abogados-project managers y abogados-desarrolladores



Escenario 3 - Escisión:

Abogados trabajarán con distintos profesionales legales



VIII. Palabras finales

La profesión legal se encuentra en un momento de grandes posibilidades. Dependerá de nuestra resiliencia, adaptabilidad y versatilidad para transitar, procesar e integrar las transformaciones que la industria 4.0 y las tecnologías emergentes están produciendo en todas las industrias y profesiones.

El cambio siempre trae nuevas oportunidades. Al fin y al cabo, como se atribuye a Heráclito: Πάντα ρεῖ. Lo único que es permanente, es el cambio.

Y, en tiempos de cambio y transformación, la cultura organizacional, el talento y el liderazgo auténtico son las claves.

BONINA, Nicolás (2020a): “Coronavirus, legal management e innovación”, LA LEY, 04/05/20.

BONINA, Nicolás (2020b): “Abogacía 4.0. Transformación digital de la profesión”, Legal Management, Legal Design & Legal Operations. LA LEY, Suplemento Especial Día del Abogado, 31/08/20, ps. 13-16.

BONINA, Nicolás (2020c): “Inteligencia artificial y derecho. ¿Las máquinas van a reemplazar a los abogados?” LA LEY, 2020-F.

BONINA, Nicolás (2021): “Legal Design. Aplicación del Diseño al Derecho”, Suplemento de *Innovación & Derecho*, N°2, Abril-2021, p. 1 y ccs.

BRAUN, Eduardo (2014): “Opinión. La cultura se come a la estrategia para el desayuno”, en La Nación (2014) versión web disponible en <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-cultura-se-come-a-la-estrategia-para-el-desayuno-nid1654901/> (último acceso el 22/08/2020).

BROWN, Tim (2011): IDEO CEO Tim Brown: “T-Shaped Stars: The Backbone of IDEO’s Collaborative Culture. An Interview By Morten T. Hansen” (Web Archive, 29/03/2011), disponible en <https://web.archive.org/web/20110329003842/http://www.chiefexecutive.net/ME2/dirmod.asp?sid=&nm=&type=Publishing&mod=Publications::Article&mid=8F3A7027421841978F18BE895F87F791&tier=4&id=F42A23CB49174C5E9426C43CB0A0BC46> (último acceso el 23/08/21).

IX. Bibliografía

ALEXANDER, Moira (2021): “What is a project manager? The lead role for project success” (CIO, 05/07/21), disponible en <https://www.cio.com/article/3224865/what-is-a-project-manager-the-lead-role-for-project-success.html> (último acceso el 23/08/21).

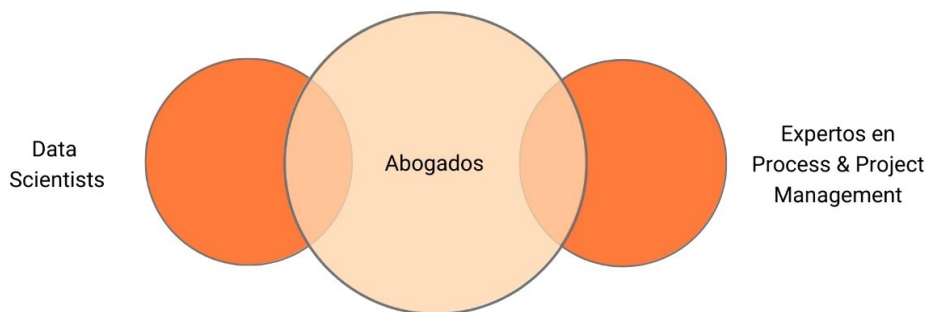
ARMOUR, John, PARNHAM, Richard, SAKO, Mari (2020): “Augmented Lawyering” (August 21, 2020). European Corporate Governance Institute - Law Working Paper 558/2020, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3688896> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3688896> (último acceso el 23/08/21).

BONINA, Nicolás (2019): “Pensar el futuro de la abogacía”, en AUNO Abogados, #40, p. 26, <https://www.aunoabogados.com.ar/auno40/#page=26> (último acceso el 15/04/2020).

CONNOR, Peter (2017), “The T Shaped Lawyer”, (Legal Business World, Dec 22, 2017), disponible en <https://www.legalbusinessworld.com/post/2017/12/22/the-t-shaped-lawyer> último acceso el 23/08/21).

Escenario 1 - Business as usual:

Abogados con asistencia de profesiones “no-legales” diferentes



(39) *Ibidem* (2019).

(40) ARMOUR, PARNHAM, SAKO (2020), p. 12.

(41) *Ibidem* (2020), ps. 12-13.

(42) *Ibidem* (2020), p. 13.

(43) *Ibidem* (2020), p. 14.

(44) *Ibidem* (2020), p. 14.

(45) *Ibidem* (2020), p. 29.

(46) *Ibidem* (2020), p. 63 y ss.

(47) *Ibidem* (2020), p. 64.

(48) *Ibidem* (2020), p. 64.

(49) *Ibidem* (2020), p. 65.

DIAS, Joao / HAMILTON, David / PAQUETTE, Christopher / SOOD, Rohit (2017): "Cómo comenzar a construir un modelo operativo de nueva generación", en McKinsey Digital (07 de marzo de 2017), disponible en <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-to-start-building-your-next-generation-operating-model/es-es> (último acceso el 24/08/2020).

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Esteban (2010): "Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar", Paraninfo, Madrid, 2010.

GALEANO, Isabella (2019): "Diseño y tecnología: las nuevas profesiones del sector legal", *The Technolawgist*, 02/04/2019, disponible en <https://www.technolawgist.com/2019/04/02/diseño-y-tecnología-las-nuevas-profesiones-del-sector-legal/> (último acceso el 23/08/21).

GRIFFIN, Ricky W. (2011): "Administración", Cengage Learning, México DF, 2011, 10ª ed.

HAGAN, Margaret (2020): "Law by Design", (ebook) disponible en <https://www.lawbydesign.co/> (último acceso el 18/08/2020).

LÓPEZ-QUIROGA TEIJEIRO, Carlos (2019): "Legal Tech en grandes despachos", en AAVV, Moisés Barrio Andrés (dir.), "Legal Tech. La transformación digital de la abogacía", Wolters Kluwer, Madrid, 2019.

MELLADO RAMÍREZ, David, MANCA DÍAZ, Patricia, LÓPEZ MESA, Ana (2019): "Legal Tech en las firmas legales de las Big Four", en AA.VV., Moisés Barrio Andrés (dir.), "Legal Tech. La transformación digital de la abogacía", Wolters Kluwer, Madrid, 2019.

NADELLA, Satya (2017): "Oprime refresecar", HarperCollins Español, Estados Unidos, 2017.

RAMANI SMATHERS (2014): "The 21st century T-shaped lawyer" (40 LAW PRAC. 2014).

ROGERS, David L., "Transformação digital", Autêntica Business, São Paulo, 2017.

SANDE, Tomás, "Tecnología y derecho: las nuevas lenguas parecen matemáticas", en Rubinzal-Culzoni, Buenos Aires, 2020, disponible online en https://media-exp1.licdn.com/dms/document/C4D1FAQHm0w-v0Sy4R1JQ/feedshare-document-pdf-analyzed/0?e=1598274000&v=beta&t=-Cu8u0J65TCJH-voFZ8WqeFIPy8WV87Xxh_UeEdi1d6A (último acceso el 23/08/2020).

SANDE, Tomás (2020b): "Derecho Digital: innovación legal e inteligencia artificial", en

Rubinzal-Culzoni, Buenos Aires, 2020, disponible online en https://media-exp1.licdn.com/dms/document/C4D1FAQEtP_XzhicYJA/feedshare-document-pdf-analyzed/0?e=1598274000&v=beta&t=-HCcWWnyUAFG3Vp6KgBMxyqurdxr-BLN-LavPs7XIFQ (último acceso el 23/08/2020).

SHAW, Robert Bruce, "Equipos extremos", Paidós, Buenos Aires, 2018.

SUSSKIND, Richard, "Tomorrow's Lawyers. An Introduction to Your Future", Oxford University Press, 2017, 2ª ed. Versión Kindle.

VEDIA, Luis A., "Introducción a la filosofía de la ciencia y la tecnología", Eudeba, Buenos Aires, 2014, 1ª ed.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2419/2021

Perspectiva

Introducción a la abogacía multicultural

Una asignatura moderna sobre la igualdad con diversidad cultural que honra el origen de nuestra profesión



Luis Alejandro Estoup

Abogado en Canadá, Argentina y Brasil. Profesor adjunto de ética profesional y de derecho internacional de los negocios de la Cooley Law School, Western Michigan University, Estados Unidos. Phd. Universidad de Paris 2- Fundador de The Latin Lawyer LC.

Mi abuelo era un abogado del Tomo 1 del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal, fanático de la serie de caricaturas del francés Honoré-Victorin Daumier "Les Gens de Justice". Jueces durmientes, abogados de doble lengua defumiendo a sus clientes pintados de inmorales eran algunos de sus personajes favoritos publicados en el diario *Le Charivari* del siglo XIX. Creado para eludir a la censura, ese diario de sátiras políticas fue uno de los ascendientes históricos del actual *Charlie Hebdo* en cuyas oficinas ocurrieron los asesinatos jihadistas en enero de 2015.

Mi padre en cambio, que era del Tomo 3, odiaba esas caricaturas. Sin reparar en su representación histórica, las percibía como una agresión al sistema judicial que banalizaba nuestra profesión. Criticaba siempre aquella parodia del cliente insatisfecho, el dibujo de un joven artesano muy enojado señalando a su abogado como el culpable de no haber defendido correctamente sus derechos. Cuando falleció mi abuelo en el '71, descolgó todas las reproducciones de los dibujos de Daumier de las paredes del paraíso terrenal de mis dos ancestros: la primera oficina del estudio jurídico de la calle Uruguay.

Mientras cursaba mi secundario y ordenaba la polvorienta biblioteca del estudio sentí la falta de esas caricaturas que tanto alegraban mi rutinario trabajo de estudiante. Para mí, era como tener a *Mafalda* en el estudio. De alguna manera, la exageración de esas composiciones, las expresiones faciales creaban un diálogo rebelde en mi mente adolescente sobre cómo combatir el abuso de poder con humor.

Mi caricatura favorita fue siempre la de un abogado que frente a un tribunal sermoneaba en solitaria audiencia desde el púlpito lo que en español podría ser: "La otra parte intenta despellejar a mi cliente, este pobre huérfano, que no puedo necesariamente describir de joven, porque tiene 55 años, pero no deja de ser un huérfano... y estoy seguro de que la justicia siempre mantendrá sus ojos abiertos sobre los justiciables".

Los dibujos sobre la gente de la justicia de Daumier reflejaron una interesada relación entre la abogacía y la burguesía durante un período en el que Francia debatía la ley de Burgraves. Una ley electoral que imponía la obligación de mantener un domicilio estable por tres años para poder votar y que excluía discriminatoriamente del voto a los "inestables". Aquellos que no tenían ese domicilio fijo eran en su mayoría obreros y artesanos representando aproximadamente 3 millones de impedidos de votar. Los dibujos —ya por entonces coloridos— de Daumier apoyaban a los partidarios de la derogación de esa ley sancionada en 1850 reclamando un acceso más igualitario a los servicios de la justicia y el respeto de los derechos sin los privilegios de una clase social pudiente. Un reelegido Louis-Napoleón Bonaparte supo aprovechar esa grieta social y consiguió la derogación un año más tarde, con un popular discurso en la Asamblea, ganándose así al pueblo "inestable" para gobernar. Desde Daumier hasta Quino, cualquier expresión cultural genera múltiples percepciones. Provoca incluso interpretaciones anacrónicas como las de mis ancestros, muchas veces opuestas en diferentes contextos de tiempo y espacio.

Los abogados debemos esforzarnos en presentar correctamente la cultura nuestros clientes a la gente de la justicia con la que convivimos.

Y un buen abogado es, antes que nada, un excelente contador de historias. Esta función representa un fabuloso denominador común para todos los tiempos de la evolución de la abogacía. Derrumba desigualdades y transmite la diversidad cultural en cada caso concreto. Saber narrar adecuadamente la pretensión de un cliente ante un tribunal o una audiencia jurídica es un arte, porque exige ahondar en particularidades culturales para que la historia sea efectivamente asimilada y filtrada por nuestra codificada cultura jurídica.

Desde mediados del siglo XIX hasta mediados del siglo XX la abogacía buscó mayoritariamente establecer su parámetro natural a través de una práctica profesional muy pragmática, despojada de estándares morales y culturales, de castas sociales o creencias absolutas, centrada en el reclamo material del cliente.

A partir del siglo XX, una minoría de abogados activistas comienza a diferenciarse a través de la defensa de la diversidad cultural. Muchos de ellos se volvieron mundialmente famosos (y hasta millonarios) por patrocinar causas culturales muy justas.

Ya en nuestro siglo XXI, la práctica multicultural de la comunicación legal nos permite contar una historia de diversidad en la igualdad de derechos, en cualquier área jurídica y se encuentra al alcance de todos los abogados sin necesidad de correr los

riesgos políticos del activismo social. Los abogados que desconocen la defensa de la igualdad en la diversidad y no cuentan la historia en el contexto cultural y personal de sus clientes se quedaron en el siglo pasado.

Si los abogados nos formamos durante muchos años para comprender la cultura jurídica de nuestro fuero, estudiando el tradicional lenguaje de la ley y traduciendo el mensaje de la justicia, no cursamos nada específico en la carrera de abogacía referido a identificar la diversidad cultural de nuestros clientes. Ya formados de abogados, sencillamente ignoramos este necesario aprendizaje, no nos damos el tiempo de descubrirlo y nos reducimos a intuirlo a través de nuestra falible percepción humana de la diversidad cultural. Por increíble que parezca, en una mayoría de casos, si bien los abogados nos consideramos defensores de la diversidad, no le asignamos la suficiente relevancia profesional a los variados efectos del multiculturalismo.

La abogacía multicultural nos permite revertir esto, sacudirnos de nuestra zona de confort y explorar cómo las diferentes culturas influyen en nuestra profesión.

¿Cómo opera?

La abogacía multicultural cumple una primera función de enseñar a los profesionales y a los estudiantes del derecho a través de sus seis métodos, como descubrir, verificar la propagación, integrarse, identificarse, adquirir conocimiento específico y

exigir derechos dentro de la igualdad en la diversidad cultural en todas las relaciones jurídicas.

La segunda función de la abogacía multicultural consiste en facilitar a los abogados de diferentes culturas, como asesores clientes también de diferentes culturas. Cuando los abogados entendemos que no necesitamos adecuar nuestra cultura para practicar en la profesión, que podemos compartir los ideales del cliente, por ejemplo, comprendemos inmediatamente el valor agregado que tenemos. Cuando los abogados valoramos las diferentes culturas de los que nos consultan, también aumentamos nuestra clientela. Se trata de una nueva perspectiva de la profesión que honra la historia y el origen de la abogacía, incorporando los métodos del multiculturalismo.

Próximamente develaremos en este diario el misterio de cómo la cultura jurídica, aquella a la que pertenecemos todos los abogados, paralegales, jueces, oficiales de justicia, audiencistas y todos los administradores de la justicia, con título habilitante o no, estudiantes de derecho y todos aquellos que de alguna manera filtramos historias de justiciables en el mundo legal, absorbe universalmente la influencia del multiculturalismo.

Hoy en día, los clientes buscan identificarse culturalmente con el abogado que eligen, más allá de su conocimiento jurídico, que hasta consideran inherente, porque confían en que esa afinidad cultural les asegurará un mejor resultado con mayor protección para sus derechos. Y los abogados adoramos identificarnos con nuestros clientes.

La abogacía multicultural se ocupa de determinar cómo cada individuo entiende a los sistemas legales y qué es lo que espera de ellos en función de su raza, conocimiento, historia, género, religión, nacionalidad, costumbres, etnia, pertenencia a una minoría, de su condición económico-social y de sus posibilidades de adaptación social.

Los tribunales nos cubren de ejemplos de casos de discriminación por diferencias culturales que impactan sobre el principio de la igualdad en todas las ramas del derecho. Ya no es necesario ser un abogado activista, para comprenderlos técnicamente. La diversidad en la igualdad constituye el nuevo principio para una abogacía normal que se adapta a la necesidad de justicia de cada cliente.

Muchas historias de desigualdades culturales exigen inmediata reparación, otras deben recuperarse de injusticias del pasado, otras ya integran disposiciones legales en casi todas las áreas del derecho que hacemos cumplir o nos permiten crear y aplicar reglamentos o políticas educativas o de promoción fiscal o económica para proteger minorías o simplemente salvaguardar diferencias culturales. Los métodos de la abogacía multicultural son creativos y exploran todas esas reglas frente a la realidad de cada cliente.

Esos métodos forjan abogados que no se quedan callados o enfrascados en tecnicismos legales; construyen una nueva imagen creativa de la abogacía. La abogacía multicultural ya funciona en todas las disciplinas jurídicas. Su puesta en práctica administra un fino balance entre las culturas del cliente y la del mundo legal. El derecho tiene la capacidad suficiente para entender la presentación heterogénea del multiculturalismo y debemos ejercitar ese sentido interpretativo diariamente.

Sin lugar a duda, la abogacía multicultural nos conecta también con una práctica, actualizada por la tecnología y la velocidad de la comunicación social, en la que el abogado debe equilibrar la cultura de su cliente con la del servicio de justicia en todos

los niveles posibles para saber contar esa historia. Los medios digitales nos resuelven las generalidades de esa comunicación legal y hasta nos organizan el marketing jurídico, pero, a pesar de contar con ese beneficio tecnológico, la consideración de la diversidad cultural del cliente sigue siendo un problema profesional indelegable.

Ser partidario de la abogacía multicultural ya no es una cuestión de principios solamente, sino una fórmula eficiente de práctica y de comunicación profesional que transmite un ideal de igualdad en la diversidad muy riguroso para el caso concreto.

Nos acerca a la realidad de nuestros clientes. Ellos aprecian a los abogados que saben exponer la fortaleza y el coraje de sus historias de resiliencia y están convencidos de que a través de ese estilo de contar su caso en el ambiente legal formal se aseguraran el éxito en su disputa en cualquier rama del derecho. Los clientes buscan ese estilo, porque lo necesitan como parte de su sed de justicia actual en este mundo multicultural mal formateado por la globalización.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2391/2021

Esencialidad

Trabajamos para la transformación de la abogacía, ampliando la defensa gremial del abogado en el ejercicio profesional



Ignacio Segura

Presidente del Colegio de Abogados de Córdoba

La actual coyuntura que vivimos como sociedad, a consecuencia de la pandemia del COVID-19 exige, sin lugar a dudas un mayor esfuerzo y compromiso a quien hoy nos toca el rol de ser dirigentes. Nunca nadie pudo imaginar que el mundo moderno iba a vivir la situación que actualmente estamos sufriendo, y que luego de más de un año y medio seguimos atravesando, sin una fecha cierta de finalización; esta incertidumbre genera que las acciones que desarrollemos desde las instituciones en defensa del colectivo abogadil sean de mucho ingenio y limitadas en el tiempo, con la prioridad de estar cerca de la demanda del colega, dando un respuesta rápida y eficiente al requerimiento. Sin lugar a dudas la pandemia, el estado de aislamiento y las medidas sanitarias dispuestas, generaron un cambio de paradigma en el ejercicio de la abogacía: pasamos del escrito en papel a la abogacía presencial al expediente electrónico y a la virtualidad en un corto período de tiempo, que costó aceptar, por el cambio cultural que implicaba en la modalidad del ejercicio profesional, pero entendimos que son herramientas necesarias para poder seguir trabajando en el marco de la emergencia sanitaria. También el mundo moderno exige la incorporación de la tecnología a los procesos judiciales y al ejercicio profesional, para atender su

mayor demanda, dotándolos de celeridad y eficiencia.

Entendimos desde que asumimos la conducción colegial, allá por septiembre de 2019, que debíamos reivindicar el rol del abogado y de la abogada en la sociedad, con una fuerte defensa gremial y un permanente acompañamiento al abogado litigante, quien se encuentra muchas veces en soledad, el rol de nuestro colegio es estar acompañándolo y defendiéndolo, que sienta el apoyo de la institución.- Siendo el rol primordial del colegio de abogados, la representación y defensa gremial de la abogacía, ello nos llevó a transformar nuestra institución, construyendo un colegio de Abogados que sea amplio, inclusivo participativo y que sea un actor social importante, que fije opinión en los temas de agenda, como lo dije, reivindicando el rol de los abogados y abogadas.

Esa transformación implicó requerir, allá por octubre de 2019, al Poder Judicial de Córdoba que implementara el expediente electrónico, y que el Colegio iba a acompañar ese proceso de implementación. Para ello la realización de aportes tendientes a que el sistema sea amigable

con el colega que le daría uso; realizamos más de 60 cursos de capacitación para el uso del expediente electrónico, habiendo formado a casi 12.000 abogados y abogadas en la temática. Recabamos sus inquietudes y sugerencias y, juntamente con el Poder Judicial, mejoramos la plataforma para una interfaz más acorde a los procesos y las necesidades de los operadores jurídicos.

Esta anticipación en la implementación del expediente electrónico nos permitió seguir trabajando en la pandemia, cuando no podíamos ir presencialmente a los Tribunales, porque se encontraban cerrados.

La llegada de la pandemia nos obligó a reconfigurar nuestras prioridades, reorganizar la institución, y establecer canales que permitieran al colegiado acceder a los servicios institucionales de manera remota.

A diez días de iniciada la pandemia logramos ser la primera profesión, en la Provincia de Córdoba, fuera de los servicios de salud, con autorización para circulación interdepartamental. Y a los tres meses logramos, luego de numerosas gestiones, ser la primera provincia del país en restablecer

el servicio de justicia, bajo un nuevo formato de ejercicio profesional.

En ese marco generamos una oferta académica sin precedentes, con disertantes de calidad y a un costo muy bajo o nulo para los matriculados, otorgando certificados que cumplen con normas de calidad ISO 9001 e ISO 9015; toda nuestra capacitación hoy es virtual.

Estos son los nuevos desafíos que se nos presentan de cara al futuro: cómo convivimos con la tecnología, cómo defendemos el rol y la incumbencia profesionales. Estos son los retos de cara al futuro: sin lugar a dudas la sociedad hoy es distinta, diferente a marzo de 2020; con la abogacía sucede lo mismo, han cambiado radicalmente las formas y los modos en que ejercemos el derecho, por ello la abogacía organizada en todos sus niveles debe estar al lado de sus representados, con más acompañamiento, con más defensa gremial, con más capacitación y plataformas digitales que aseguren su mayor accesibilidad.

Hemos afrontado históricos reclamos de la abogacía, en medio de la pandemia más dura: logramos modificar nuestro Código arancelario, para garantizar nuestros

honorarios evitando la perforación de los mínimos establecidos por Ley; logramos además la integridad del JUS como unidad económica, la que solamente podrá sufrir variaciones ascendentes en beneficio de los profesionales.

Instauramos el sistema de jura virtual para nuevos matriculados, posibilitando en tiempo de aislamiento y distanciamiento la obtención de su carnet habilitante. Con una visión eminentemente humana, fuimos el primer Colegio profesional en capacitar en perspectiva de género y cumplir con la obligatoriedad de la Ley Micaela como requisito para la obtención de la matrícula.

Con la defensa gremial como único norte articulamos un amparo en contra de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo de la Nación, el que tuvo como resultado la implementación de una nueva Comisión Médica Jurisdiccional en la ciudad de Córdoba, la contratación de más personal médico y jurídico, y la simplificación de los trámites administrativos ante la misma Superintendencia.

Por la misma vía hicimos públicos los reclamos a ANSeS, solicitando a la justicia federal que se garanticen los derechos de nuestros jubilados y de los colegas previsionistas en cuanto al acceso de los trámites ante esa repartición.

Logramos, luego de más de un año y medio de gestiones, contar con la Firma Digi-

tal, siendo el Colegio de Abogados, además de otorgante, su autoridad de registro. Esto posibilitará a los colegas la obtención de una firma que acredite identidad y profesión para la realización de trámites digitales.

Hoy se encuentra en despacho de comisiones de la Legislatura de Córdoba un proyecto presentado por este Colegio para generar un régimen de suspensiones de plazos por razones de salud y embarazo para todos los abogados de la Provincia.

Son tiempos de de intenso trabajo y desafíos impensados, y asumimos el compromiso de continuar con la misma fuerza trabajando por una abogacía de calidad, moderna e inclusiva.

Cuando asumí la Presidencia acompañado por este directorio era con la firme convicción de hacer realidad los compromisos asumidos en campaña.

Hoy vuelvo la mirada atrás y veo que cada promesa acompañó a la abogacía organizada.

Expediente electrónico; lactario para que las abogadas cuenten con un espacio propio para alimentar a sus hijas e hijos.

Trabajamos poniendo a esta institución de nuevo en la calle. Reconciliando la labor profesional con la social, entendiendo el compromiso social de la abogacía con todos los cordobeses.

Y cuando comenzábamos a caminar, apareció esta pandemia con otras urgencias que era imperioso atender.

Se paralizó nuestro trabajo. El ASPO marcaba una forma de vida y trabajo y el de toda una ciudadanía; salimos a exigir la reapertura de tribunales. Miles de reuniones con el Tribunal Superior de Justicia, para lograr que el expediente electrónico fuera el medio para lograr el acceso a tribunales de los justiciables.

Miles de notas, reuniones para lograr cuidar y garantizar el trabajo de nuestros matriculados.

Si parecimos expertos surfistas en las olas de la urgencia, nos convertimos expertos en tecnologías, contratamos plataformas.

Y pusimos énfasis en la capacitación, brindando los mejores cursos, talleres y diplomaturas para que nuestros abogados y abogadas se capaciten.

El mundo ya no sería igual; ideamos, protocolos, para poder trabajar. Y la lucha llegó a la Legislatura, consiguiendo una reforma esencial en la Ley de Alquileres

Teñimos la gestión de derechos humanos, cuando hablamos de perspectiva de género, de eso se trata, y así fuimos el primer colegio del País en capacitar de manera obligatoria en perspectiva de género y violencias, firmando un convenio en el marco de la Ley Micaela. No era otra

cosa que ponernos a tono en la responsabilidad que, como institución y como colegiados, teníamos en la lucha contra la violencia de género.

Restablecimos el JUS.

Estamos trabajando en la creación de un espacio de *coworking* para que nuestros abogados y abogadas tengan un espacio de atención; no es otra cosa que patentizar nuestra empatía ante la situación que la pandemia e nos exigía. Miles de colegiados cerraban sus estudios jurídicos. El colegio debía y debe estar presente

Y fuimos mas allá: el Colegio de Abogados será autoridad de registro de firma digital, pondremos a disposición de nuestras abogadas y abogados la adquisición de la *firma digital remota* conforme a la ley 25.506, una herramienta tecnológica y jurídica que los nuevos tiempos exigen, para garantizar la integridad y asegurar la seguridad jurídica.

Esta pandemia puso a todo este directorio a trabajar días y horas impensadas, pero lo hicimos con la convicción de nuestra satisfacción por la labor cumplida.

Estoy convencido de que no habrá vuelta atrás, sumaremos nuevas ideas, nuevos esfuerzos, esta es y será una gestión plural inclusiva.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2387/2021

Liderazgo

¿Qué necesita un abogado para ser un buen líder?



Soledad Moreno

Abogada, mediadora y coach ontológico-profesional. soledadmoreno1@gmail.com

SUMARIO: I. ¿Obstáculos o desafíos?— II. Qué es ser líder.— III. Los nuevos paradigmas.

Uno de los grandes desafíos que nos toca atravesar en el ejercicio profesional es aprender a trabajar en equipo y de forma colaborativa; incorporar habilidades blandas será fundamental para potenciar nuestro liderazgo.

La abogacía es una de las profesiones más antiguas del mundo. Y es justamente este oficio tradicional y estructurado el que debe hacerle frente a grandes cambios que, si bien ya venía experimentando, la pandemia acrecentó. Más allá de los conocimientos técnicos, los abogados estamos obligados a incorporar otras habilidades o competencias. Entre ellas: la flexibilidad para adaptarnos a un entorno cambiante, abrazando la tecnología, el desarrollo de la empatía, herramientas de comunicación y la competencia del liderazgo. El éxito profesional ya no depende únicamente de

las prácticas y de nuestros conocimientos técnicos, sino también de la habilidad que tengamos para transformarnos e inspirar a las personas que integran nuestros estudios jurídicos a sentirse motivados y a trabajar en equipo. Debemos contar con habilidades que permitan clarificar la dirección estratégica y alinear a nuestros colaboradores, para lograr el compromiso en la consecución de resultados.

El liderazgo es una habilidad que puede desarrollarse y aprenderse, siempre que haya voluntad de hacerlo.

En la medida en que cada persona toma conciencia de su propio impacto, se responsabiliza sobre su vida y su entorno, desarrolla su liderazgo. Este comienza con la capacidad de liderarse a uno mismo y crear el impacto deseado en los demás, ya sean socios, colegas, colaboradores o clientes.

I. ¿Obstáculos o desafíos?

Ante constantes cambios normativos y la necesidad de estar actualizados, proliferan posgrados, cursos y capacitaciones sobre conocimientos técnicos para abogados. Sin embargo, el conocimiento acerca de las *habilidades blandas* continúa siendo una materia pendiente en el grado de la universidad. Nos encontramos ante una profesión muy competitiva en donde se acostumbra a trabajar en forma individual y no se fomenta el trabajo en equipo. Necesitamos aprender a desarrollarnos en forma colaborativa; y para ello, resulta clave desarrollar competencias de liderazgo.

Para que los abogados nos volvamos partícipes y protagonistas de nuestro liderazgo, necesitamos:

- Adaptarnos a los cambios tecnológicos y a los nuevos modos de trabajo.

- Hacernos responsables de lo que no está funcionando, sin buscar culpables o poner la responsabilidad afuera. Nuestro desafío es liderar y dirigir esas dificultades hasta convertirlas en oportunidades de aprendizaje.

- Aprender a pedir y recibir retroalimentación de los socios, colaboradores, empleados o clientes. Las relaciones que establecemos con las personas que forman parte del entorno profesional pueden ayudar a mejorar nuestro impacto y, en consecuencia, nuestro liderazgo. Si no lo tenemos en cuenta, será muy difícil tomar conciencia de cómo nos ven los demás y evolucionar.

- Estar dispuestos a trabajar el autoconocimiento y adquirir mayor dominio en la

inteligencia emocional. Para ello es fundamental trabajar la comunicación, empatía y la gestión de emociones. Un buen liderazgo implica un buen manejo de las propias emociones y de los demás.

- Entender que el conjunto de colaboradores del estudio jurídico necesita estar motivado y se encontrará eternamente agradecido y más comprometido con su trabajo, si se gestiona su talento.

Si podemos atravesar estos desafíos, todos los abogados estaremos en condiciones de convertirnos en líderes, siendo capaces de influir y dejar huella en nuestro entorno profesional y laboral.

II. Qué es ser líder

Ser líder es tener la capacidad de inspirar, dirigir, motivar, sobreponerse a obstáculos, promover el cambio para mejorar e impulsar la toma de decisiones. Es fundamental para conseguir todo tipo de

objetivos. Y aunque existen muchas formas de lograrlo, una de las más eficaces es el *liderazgo emocional*. En sus investigaciones sobre la inteligencia emocional, Daniel Goleman enfatiza que los líderes más exitosos tienen fortalezas en las siguientes competencias: conocimiento de sí mismos, autorregulación o autodirección, motivación, empatía y destreza social.

Un *líder resonante* según Daniel Goleman, Rocjard Boyatzis y Annie McKee es aquel que genera emociones positivas a las personas a su alrededor. Inspiran confianza, lealtad, admiración. La empatía es una característica fundamental para ellos, ya que buscan que su entorno sea el mejor posible. El principal objetivo de un líder no es mostrarse, destacar o lucirse, sino que los demás aprendan, se desarrollen y sean los protagonistas.

En función de ello, el abogado líder —además de tener excelentes conoci-

mientos técnicos— tiene que ser capaz de inspirar e influir en su entorno, ser un *líder resonante* que genera emociones positivas en su ámbito laboral y que gestiona con destreza sus emociones.

Ante tantos cambios abruptos e incertidumbre, se vuelve determinante construir visión, inspirar, armar equipo, empujar la tecnología, ser empático y saber escuchar. Y más que nunca necesitamos salir de la mentalidad competitiva e individual, para ir hacia una *mentalidad colaborativa*.

III. Los nuevos paradigmas

Las nuevas generaciones no quieren control y órdenes, precisan más libertad y autonomía. Las organizaciones cada vez tienden a ser más planas y democráticas; y menos jerárquicas. Hoy las personas quieren decir lo que opinan y están convencidas de que tienen derecho a expresarse. Esto es lo que están haciendo en las redes sociales, requiriendo un cambio de paradigma del entorno y ejercicio profes-

sional. Necesitan sentir que contribuyen a algo importante con su trabajo. El líder está para generar un entorno positivo de aprendizaje y crecimiento donde las personas se desarrollen y alcancen su máximo potencial. Los abogados que no incorporem estas inquietudes y necesidades en nuestra forma de actuar perderemos mucha energía y no estaremos a la altura de los cambios que atraviesa la sociedad en su conjunto.

Peter Drucker expresó que el líder del pasado tenía que saber hablar, pero el líder del futuro tendría que *saber preguntar*. Y para saber preguntar, hay que poner en práctica la *escucha activa*. Para fomentar el liderazgo del abogado, debemos entrenarnos en habilidades que mejoren la comunicación (interna y externa), inteligencia emocional y, sobre todo, aumentar la motivación en la práctica profesional.

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2415/2021

Resiliencia

La prestación de tareas pospandemia



Walter Mañko

Socio del área de Employment & Benefits de Deloitte Legal Argentina. Abogado de la Universidad de Belgrano, y especialista en Derecho del Trabajo y la Seguridad Social de la Universidad Católica Argentina. Se especializa en asesoramiento a clientes nacionales e internacionales en cuestiones referidas al Derecho del Trabajo y la Seguridad Social. Ha escrito y publicado diversos artículos de su especialización, dicta cursos, capacitaciones y conferencias referidas a las cuestiones laborales y de la seguridad social.



Cynthia P. Calligaro

Socia Líder de Deloitte Legal Argentina y de la Industria de Manufactura. Se especializa en asesoramiento legal corporativo y Derecho Tributario. Tiene vasta experiencia en asesoramiento a clientes que invierten en Argentina, así como también en asesorar compañías multinacionales ubicadas en Argentina que realizan negocios en el exterior. Ha participado en el asesoramiento de numerosas reorganizaciones y adquisiciones internacionales y domésticas de distintos grupos económicos y litigios tributarios complejos. Brinda asesoramiento legal corporativo a un gran número de clientes, dicta conferencias referidas a su especialización y ha escrito y participado en varias notas y artículos de su especialización.

SUMARIO: I. Introducción.— II. La pandemia provocada por el COVID-19. La situación en Argentina.— III. Acerca del teletrabajo.— IV. El regreso a la presencialidad y la vacunación.— V. El trabajo pospandemia.— VI. La práctica profesional del abogado en la etapa pospandemia.— VII. Conclusión.

I. Introducción

La pandemia provocada por el COVID-19 produjo serias alteraciones en las relaciones sociales, en las relaciones comerciales, y también en las relaciones jurídicas. Los adelantos en la tecnología y las inversiones han sido —sin dudas— los caminos que permitieron que los efectos de la pandemia no generen daños económicos más severos.

En el presente artículo analizaremos los aspectos relevantes que han incidido en materia laboral con motivo de la pandemia, y la mirada a futuro de lo que será el trabajo en la etapa pospandemia.

II. La pandemia provocada por el COVID-19. La situación en Argentina

El 20/03/2020 se marcó un hito en las relaciones laborales en Argentina. El De-

creto de Necesidad y Urgencia (DNU) 297/20 inició el camino del denominado Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO), ordenando la prohibición de circular, y estableciendo que las personas debían abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo con el fin de prevenir la circulación y el contagio del virus (art. 2). El mismo decreto dispuso, además, las actividades exceptuadas de cumplir con el ASPO por ser consideradas esenciales (art. 6).

Con fundamento en la emergencia sanitaria, las medidas adoptadas garantizaban a todos los empleados la percepción íntegra de su remuneración, independientemente de la prestación efectiva de tareas o de la imposibilidad de hacerlo (1). De modo que, en Argentina, en menos de 48 horas la totalidad de los empleadores debieron adaptar sus sistemas y procesos para que los trabajadores pudieran desarrollar tareas vía remota.

La situación del ASPO se extendió en gran parte del país hasta el 9 de noviembre de 2021 (2). Al ASPO le siguió el Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio (DISPO), el cual estaba previsto para aquellas ciudades donde los parámetros de medición evidenciaban una baja o nula circulación del virus. Mediante el DISPO se autorizaban actividades prohibidas en el ASPO, tales como la circulación de personas dentro de la jurisdicción donde regía, entre otras.

La fase de DISPO fue prácticamente total a fines de noviembre de 2020 con excepción de la ciudad de Bariloche, en la provincia de Río Negro; y la ciudad de Puerto Deseado en la provincia de Santa Cruz (3). A fines del mes de diciembre de 2020, el DISPO alcanzó a la totalidad del país, sin excepción (4).

Las normas dictadas durante el ASPO y DISPO establecieron para ciertos

trabajadores, la abstención de concurrir a su lugar de trabajo, de modo que quienes continuaron cumpliendo sus tareas desde sus hogares, se encontraron bajo un ejercicio del *ius variandi* lícito, respecto del cambio de lugar de trabajo, y continuando normalmente el resto de las obligaciones del contrato de trabajo (5).

III. Acerca del teletrabajo

El 30 de julio de 2020 se sancionó la ley 27.555 de Teletrabajo, la cual regula el trabajo dependiente prestado desde el domicilio del propio trabajador o desde un lugar distinto al establecimiento de su empleador (6). Luego el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social dispuso la entrada en vigencia de la ley con efectos a partir del 1 de abril de 2021 (7).

Sin ánimo de realizar un análisis pormenorizado de la ley 27.555, debemos des-

Especial para La Ley. Derechos reservados (Ley 11.723)

(1) El 20/03/2020 Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social dispuso mediante la Resolución 219/2020 que los trabajadores que acordaran la prestación de tareas con su empleador percibirían su remuneración habitual, en tanto que en los casos que no fuese posible, las sumas percibidas tendrán carácter no remuneratorio. Esta resolución fue derogada por la Resolución 279/2020 del Ministerio de Trabajo, em-

pleo y Seguridad Social.

(2) El 7 de noviembre, se publicó en el Boletín Oficial el Decreto de Necesidad y Urgencia 875/2020 mediante el cual se ordenó el DISPO en la región metropolitana de Buenos Aires y en 13 provincias desde el 9 y hasta el 29 de noviembre de 2020 inclusive.

(3) El DNU 956/2020 dispuso el Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio (DISPO) en todo el país hasta el 20 de diciembre con excepción de las ciu-

dades de Bariloche, en Río Negro, y Puerto Deseado, en Santa Cruz.

(4) Mediante el DNU 1033/2020 se dispuso el DISPO para todo el país desde el 21/12/2020 y hasta el 31/01/2021.

(5) Ver FOLIA, Ricardo A., "El coronavirus y su impacto en el derecho del trabajo. Análisis de las normas dictadas a raíz de la pandemia". Publicado en La Ley Online

(6) Publicada en el Boletín Oficial el 14/08/2020. La Ley de Teletrabajo fue reglamentada el 21/01/2021, mediante el dec. 27/2021.

(7) El 05/02/2021 se publicó en el Boletín Oficial la Resolución 54/2021 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, mediante la cual se dispuso la entrada en vigencia de la ley con efectos a partir del 1 de abril de 2021.

taar dos cuestiones: (a) la posición de la jurisprudencia sobre la aplicación o no de la Ley de Teletrabajo desde el 1 de abril y durante el lapso que se extiendan las circunstancias excepcionales de la pandemia, y (b) la situación que se deberá analizar en el momento que los empleadores ordenen (o puedan ordenar) el regreso a la presencialidad.

Respecto al primer punto, no hay precedentes jurisprudenciales que hubieren determinado la aplicación (o no) de la ley 27.555 desde su entrada en vigencia y con posterioridad a la misma. Respecto al segundo punto, es evidente que la ley resultará de aplicación, cuando el empleador ofrezca y el trabajador acepte la prestación de tareas mediante teletrabajo o bajo un esquema híbrido o mixto (8).

Claro que esta planificación supone una situación completamente distinta a la que provocó la pandemia. Esta aclaración es concordante con ciertas observaciones que se vienen dando respecto al regreso a la presencialidad y también respecto a la calificación de las tareas que las personas realizaron desde su hogar al inicio de la pandemia. Así, nos encontramos con una diferencia entre el *teletrabajo*, o como se lo conoce mundialmente “home office”, versus la situación excepcional de trabajo desde el domicilio con motivo de la pandemia, lo que muchos han llamado en el ámbito de los recursos humanos “working from home” (9). Y la diferencia principal entre el “home office” y el “working from home” radica en que:

(i) El teletrabajo o *home office* requiere la formalización e instrumentación por escrito de un acuerdo previo (contrato) entre el empleador y el trabajador, mediante el cual ambas partes pactan de antemano las condiciones de prestación de tareas; y se plasma la aceptación del trabajador, quien debe contar con un espacio apto y apropiado para la realización de sus tareas.

(ii) El trabajo desde casa o *working from home* se dio en un caso de emergencia sanitaria. Fue el resultado de una imposición de salud pública, producto de una situación extraordinaria y excepcional que no habilitó un ofrecimiento por parte del empleador, ni necesitó de un consen-

timiento por parte del trabajador para su perfeccionamiento. Fue una situación de fuerza mayor que no puede generar derechos adquiridos para las partes de la relación laboral.

Concordantemente, la reglamentación del teletrabajo expresamente establece que la Ley no resultará aplicable a los casos en los que las tareas se realicen en el domicilio de la persona que trabaja por alguna circunstancia excepcional (10). En este sentido, varios autores sostienen que durante la pandemia provocada por el COVID-19 y mientras duren los efectos que impiden realizar tareas en forma presencial, la Ley de Teletrabajo no resulta de aplicación (11).

IV. El regreso a la presencialidad y la vacunación

Desde la órbita del Derecho del Trabajo, el empleador cuenta con las facultades jerárquicas para organizar el trabajo (12). La titularidad de las facultades jerárquicas corresponde al empresario, que es quien dirige la empresa por sí o por medio de otras personas, y con el cual se relacionan jerárquicamente los trabajadores.

Fernández Madrid señala que en la empresa el trabajo está dirigido por el empresario, por sí o por medio de otras personas, y con él se relacionan jerárquicamente los trabajadores; y a partir de tal circunstancia se origina “un poder directivo empresarial en la medida en que la posición de las partes no es igualitaria, sino jerárquica” (13). La Ley de Contrato de Trabajo (LCT) contempla las facultades conferidas al empleador de dar órdenes, instrucciones y directivas (14). La facultad de dirección comprende el conjunto de atribuciones jurídicas que el ordenamiento estatal reconoce al empleador para que pueda organizar económica y técnicamente la empresa. Pero se debe diferenciar entre las órdenes y las instrucciones. Mientras la *orden* tiene un carácter imperativo, la *instrucción* supone una recomendación de carácter técnico. Las facultades jerárquicas no son absolutas y tienen límites claros, entre los que se encuentra la vida personal de cada trabajador, lo que escapa de la órbita de las relaciones laborales y a la cual el empleador no debe tener acceso. Y es en este contexto que se debe analizar la vacunación de los trabajadores.

Jo, dir. por Mario E. ACKERMAN, t. II, ps. 549 y ss.

(13) FERNÁNDEZ MADRID, Juan C., “Tratado práctico de Derecho del Trabajo”, Ed. La Ley, Buenos Aires, 1989, t. I, p. 997.

(14) La Ley de Contrato de Trabajo contempla en el art. 27 al tratar el caso del socio empleado que: “...prestan [...] actividad [...] en forma personal [...] con sujeción a las instrucciones o directivas que se le impartan...”. Asimismo, el art. 86 LCT prevé que “El trabajador debe observar las órdenes o instrucciones que se le impartan sobre el modo de ejecución del trabajo, ya sea por el empleador o sus representantes”.

(15) La facultad que la resolución le confiere al empleador alcanza a las personas dispensadas que estuvieran comprendidas en los incisos a), b) y c) del artículo 1º de la res. 207/2020 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, y sus modificatorias.

(16) A las personas con inmunodeficiencias, a los pacientes oncológicos y a los pacientes trasplantados no se les podrá requerir la prestación de tareas en forma presencial, ni aun habiendo cumplido el ciclo de vacunación.

(17) Así lo determina el art. 6 de la res. 2883/2020 del Ministerio de Salud de la Nación, el cual establece que “La vacunación, en el marco del Plan Estratégico para la Vacunación contra la COVID-19 será voluntaria, gratuita, equitativa e igualitaria y deberá garantizarse a toda la población objetivo, independientemente del antecedente de haber padecido la enfermedad”.

(18) Actualmente se pueden mencionar los siguientes casos: (i) Tayikistán: todos los ciudadanos mayores

El 09/04/2021 el Ministerio de Salud de la Nación y el Ministerio de Trabajo de la Nación dictaron la Resolución Conjunta número 4 (Res. MT-MS N° 4), mediante la cual se faculta a los empleadores (15) a convocar al retorno a la actividad laboral presencial a ciertas personas (16) que hubieren recibido la primera dosis o ambas dosis de cualquiera de las vacunas destinadas a generar inmunidad adquirida contra el COVID-19, según sea el caso, y que estuvieran autorizadas para su uso en la República Argentina. La convocatoria para la prestación de tareas en forma presencial se podrá materializar una vez transcurridos los 14 días de la primera inoculación o de la segunda dosis, según sea el caso.

Con motivo de la Res. MT-MS N° 4, se ha debatido en doctrina si el empleador está facultado para exigirle a sus empleados que se inoculen. En la situación actual, el empleador no está facultado ni cuenta con fundamento normativo alguno para obligar a los trabajadores a que se inoculen contra el COVID-19. Esta imposibilidad se da en virtud de que la vacunación contra el COVID-19 en Argentina es voluntaria (17). El empleador no puede obligar ni ordenar a sus empleados que se inoculen, si es que la voluntad del trabajador es la de no vacunarse. La vacunación es un acto voluntario y personal de cada trabajador, en el cual el empleador no puede incidir ni decidir.

En este sentido, debemos señalar que son pocos los países en el mundo donde la vacunación contra la COVID-19 es obligatoria para los adultos (18), y en muchos casos la obligatoriedad obedece a una exposición mayor al virus lo que supone un riesgo mayor.

En otro orden, pero continuando con el análisis de la vacunación, debemos advertir que durante los primeros meses del año 2021 y hasta estos días, algunas personas decidieron inocularse contra el COVID-19 en el exterior. Estos casos también serán un foco de potencial conflicto, pues a la hora de exigir la presencialidad a la luz de la Res. MT-MS N° 4, el empleador solo podrá realizarlo respecto de aquellos trabajadores que hubieran sido inoculados con alguna de las dosis aprobadas por el Ministerio de Salud de la Nación (19), lo que no siempre resulta coincidente con las vacunas que algún trabajador pudo

de 18 años deben vacunarse; (ii) Turkmenistán: si bien el país es uno de los países con la menor cantidad de casos declarados de COVID-19, obliga desde el 7 de julio a vacunarse a “todas las personas mayores de 18 años sin contraindicaciones médicas”; (iii) Vaticano: desde el 8 de febrero de 2021 todos los residentes y trabajadores del Vaticano deben vacunarse obligatoriamente; (iv) En Italia se obliga a médicos y personal sanitario a vacunarse; (v) En Francia la vacunación es obligatoria para el personal sanitario; (vi) En Rusia se ha ordenado la vacunación obligatoria a todos los empleados del sector de servicios de la ciudad de Moscú; (vii) En Grecia la obligatoriedad alcanza a los trabajadores de asilos y los sanitarios; (viii) Kazajistán estableció el carácter obligatorio de vacunación para las personas que trabajan en contacto con los ciudadanos; (ix) Fidji estableció la vacunación obligatoria para todos los trabajadores.

(19) Actualmente, las vacunas aprobadas en Argentina son: (i) Sputnik V, con autorización o registro de emergencia según res. 2784/2020 del Ministerio de Salud, de fecha 24/12/2020; (ii) Covishield, con autorización o registro de emergencia según res. 627/2020 del Ministerio de Salud, de fecha 9/2/2021; (iii) Sinopharm, con autorización o registro de emergencia según Resolución 688/2021 del Ministerio de Salud, de fecha 22/2/2021; (iv) AstraZeneca, con autorización o registro de emergencia según Disposición 9271/2020 de ANMAT, de fecha 30/12/2020; (v) Moderna, con autorización en virtud de lo normado por el dec. 150/92.

haber recibido en el exterior. La situación referida a los trabajadores vacunados con dosis no aprobadas por Argentina también resultaría contingente respecto del resto de los trabajadores del mismo establecimiento, ya que, en el marco del deber de seguridad, el trabajador puede exigir el cumplimiento aun cuando no se produzcan daños (20).

Tampoco se podría exigir la obligatoriedad de la vacunación mediante la negociación colectiva, ya que la entidad gremial con personería gremial no estaría habilitada para obligar a sus representados en este sentido (21). Los acuerdos entre gremios y empresarios que tuvieran por finalidad establecer la obligación de la vacunación de los trabajadores, atentaría contra las garantías previstas en los artículos 14 bis, 16 y 19 de la Constitución Nacional, así como también de diversos tratados y pactos internacionales (22); en particular el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; la Convención Americana sobre Derechos Humanos; la Declaración Universal de Derechos Humanos, y la Carta de la Organización de los Estados Americanos.

Respecto a los casos de vacunación y la prestación de tareas en forma presencial, se desprenden cinco supuestos:

(i) *Trabajadores vacunados*: Los trabajadores inoculados con una o dos dosis de las vacunas aprobadas por la autoridad sanitaria nacional podrán ser convocados a prestar tareas en forma presencial, salvo que se trate de personas con inmunodeficiencias, y/o que sean pacientes oncológicos y/o pacientes trasplantados, en cuyo caso no se les podrá requerir la prestación de tareas en forma presencial ni aun habiendo cumplido el ciclo de vacunación.

Las mujeres embarazadas podrán ser convocadas una vez transcurridos 14 días de haber completado el esquema de vacunación en su totalidad. Es decir que las mujeres embarazadas que puedan prestar tareas en forma presencial deberán haber recibido las dos dosis de las vacunas y, claro está, no estar comprendidas dentro del plazo de 45 días previos a la fecha probable de parto prevista por el art. 177 de la LCT, dado que en ese lapso rige una

(20) GRISOLIA, Julio Armando, “Tratado de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social”, t. II, p. 1518, Abeledo Perrot.

(21) El art. 31 de la ley 23.551 establece que “Son derechos exclusivos de la asociación sindical con personería gremial: a) Defender y representar ante el Estado y los empleadores los intereses individuales y colectivos de los trabajadores; b) Participar en instituciones de planificación y control de conformidades con lo que dispongan las normas respectivas; c) Intervenir en negociaciones colectivas y vigilar el cumplimiento de la normativa laboral y de seguridad social; d) Colaborar con el Estado en el estudio y solución de los problemas de los trabajadores; e) Constituir patrimonios de afectación que tendrán los mismos derechos que las cooperativas y mutualidades; f) Administrar sus propias obras sociales y, según el caso, participar en la administración de las creadas por ley o por convenciones colectivas de trabajo”. Asimismo, el artículo 22 del dec. 467/1988 que reglamenta la ley 23.551 establece que “Para representar los intereses individuales de los trabajadores deberá acreditar el consentimiento por escrito, por parte de los interesados, del ejercicio de dicha tutela”. Nótese que la norma apunta a la representación de los intereses individuales, y no incluye a los intereses personalísimos de los trabajadores.

(22) Al respecto ver CS, “Aquino, Isacio c/Cargo Servicios Industriales S.A. s/accidentes ley 9688”, A.2652.XXXVIII, 21/09/2004” Considerando 12, párr. 1º, del voto de la mayoría.

prohibición de trabajar para la mujer embarazada.

(ii) *Trabajadores vacunados que se niegan a prestar tareas en forma presencial:* Si el empleador intimare al regreso a la presencialidad a un trabajador inoculado con una o dos dosis según corresponda, el trabajador deberá presentarse a prestar tareas en forma presencial. La negativa o silencio por parte del trabajador será pasible del consecuente descuento de haberes por cada día de ausencia; y, en caso de persistir la ausencia, hasta podría ser sancionado y eventualmente despedido con justa causa.

(iii) *Trabajadores que no han recibido la vacuna:* Los trabajadores que no hubieran recibido alguna de las dosis de las vacunas aprobadas por Argentina no podrían padecer consecuencias, en la medida que al ser requerido por el empleador que se expidan acerca de la vacunación, manifestaren los motivos por los cuales no pudieron acceder a la vacunación (art. 4 *in fine* Res. MT-MS N° 4). Sin perjuicio de ello, los empleadores no cuentan en la actualidad con medios para ofrecer la vacunación, ni se han habilitado establecimientos privados en Argentina que inoculen a las personas contra el COVID-19.

(iv) *Trabajadores que han decidido no vacunarse:* Los trabajadores que tengan la posibilidad de acceder a la vacunación y opten por no vacunarse, deberán actuar de buena fe y llevar a cabo todo lo que esté a su alcance para paliar los perjuicios que su decisión pudiere originar a los empleadores. En este supuesto, y desde la órbita de los principios generales del Derecho del Trabajo, si el trabajador pudiera prestar sus tareas desde su domicilio, no podría verse afectado por su decisión.

Algunos autores consideran que a los trabajadores que se negaren a vacunarse y no prestaren tareas desde su domicilio se les podría realizar un descuento de haberes y proceder a la reserva de puesto de trabajo prevista en el art. 211 de la LCT (23), situación que no compartimos.

En efecto, consideramos que, si bien el empleador puede proceder a efectuar un descuento de haberes en atención al incumplimiento del débito laboral, la conservación del empleo prevista en la LCT no ha sido contemplada para cubrir situaciones como la que analizamos, en la que no existe ni un accidente ni una enfermedad. Si bien el legislador ha previsto la conservación del empleo en Título X referido a la suspensión de ciertos efectos del contrato de trabajo, la norma ha sido incluida en el Capítulo referido a los accidentes y enfermedades inculpables. Por ello, la negativa a vacunarse por parte del trabajador no supone una enfermedad ni un accidente, sino que se trata de un incumplimiento a los deberes de colaboración y solidaridad y de buena fe previstos en los artículos 62 y 63 de la LCT, respectivamente; o una decisión unilateral basada en los argumentos que invoque la persona. Colocar al trabajador en reserva de puesto de trabajo impondría la obligatoriedad del empleador de notificar el inicio de dicho período (24), lo que implicaría

adoptar una fecha incierta o que podría ser cuestionada por el trabajador por resultar arbitraria, o falsa.

(v) *Trabajadores que se han vacunado con vacunas no aprobadas por la autoridad sanitaria Argentina:* Si bien estas personas se encuentran inoculadas contra el COVID-19, no se les podría requerir la presencialidad por no haber sido vacunadas con una dosis aprobada por la autoridad sanitaria nacional. De modo que, en caso de ser intimadas por los empleadores, la negativa a prestar tareas de estas personas se encontraría justificada en el marco de la Res. MT-MS N° 4, aunque contrastaría con el deber de obrar de buena fe. La contingencia que podría materializarse estaría dada ante un eventual contagio a otros empleados de la misma empresa a quienes el empleador les debe garantizar las condiciones de trabajo en condiciones de seguridad (y salubridad) adecuadas. Esto no resulta aplicable al personal del Poder Judicial, que en el marco de la Acordada 14/2021 puede ser convocado de haber sido inoculado con cualquier vacuna aprobada por la Organización Mundial de la Salud.

La multiplicidad de supuestos que hemos analizado sucintamente despertó demandas por parte del sector empresario, requiriendo el dictado de normas que definan los límites del empleador y las facultades ciertas de convocatoria a la presencialidad (25).

V. El trabajo pospandemia

Comenzar la transición hacia la etapa pospandemia requiere una reflexión honesta sobre los resultados de la aceleración hacia el futuro del trabajo que hemos experimentado en el último año. Durante la pandemia hemos visto a las organizaciones y a los colaboradores ponerse a la altura de las circunstancias, revelando el potencial humano en su máxima expresión.

De acuerdo con el informe Tendencias de Capital Humano 2020 de Deloitte (26), el 96% de los encuestados afirmó que el bienestar es una responsabilidad de las organizaciones.

Con el desarrollo de máquinas inteligentes y tecnologías cognitivas, el empresario en general posó la atención en la eficiencia y en la automatización. La necesidad de permitir a los colaboradores desarrollar su potencial es evidente. Deloitte ha realizado una encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano para el año 2021 (27), la cual reveló que los ejecutivos creen que el factor primordial para estar preparados para prosperar en un mundo de continua disrupción es la capacidad de los trabajadores para adaptarse, recapacitarse y asumir nuevos roles.

Es difícil aventurar el futuro del trabajo en Argentina. Si bien algunas señales han aparecido, la situación sanitaria no parece controlada (no solo en Argentina, sino a nivel global), lo que dificulta diagramar una estrategia clara y concreta para la prestación de tareas pospandemia. No obstante, varias han sido las enseñanzas que nos ha dejado hasta el momento la pandemia. Para analizar lo que podría

cuándo comienza a correr el plazo. CNTrab., sala VII, "Bozzani, Carlos c/ SAMTI Sala Móvil de Terapia Intensiva SRL y otros s/ despido", 30/05/2008.

(25) Así lo planteó el presidente de la UIA, Daniel Funes de Rioja, en una rueda de prensa realizada tras la reunión de Junta Directiva en la que se analizó el contexto sanitario de la actividad productiva y la necesidad de "un entorno más propicio" en cuestiones como la dispensa de los trabajadores no vacunados, el

(23) En este sentido se han expresado TOSCA, Diego, "Vacunación COVID-19 y retorno a la presencialidad laboral" Rubinzal Culzoni y SANGUINETTI, Ernesto "Retención vacacional: Efectos jurídicos en el contrato de trabajo", publicado el 8/06/2021, por Rubinzal Culzoni Edit.; entre otros autores.

(24) Para que comience el período de reserva del puesto, al que se refiere el art. 211 LCT, es necesario que el empleador notifique al trabajador a partir de

THOMSON REUTERS

LA LEY™

Información confiable
que avala sus argumentos.

DERECHO PROCESAL CIVIL

QUINTA EDICIÓN ACTUALIZADA

Lino Enrique Palacio

Actualizado por Carlos Enrique Camps



Esta obra contiene **Códigos QR** con material adicional.



5 Tomos Disponibles en papel y eBook.



Esta quinta actualización de la clásica obra de Palacio incorpora las novedades provenientes de las sentencias de las jurisprudenciales relativas al Derecho Procesal Civil argentino de la Corte Suprema de Justicia de la Nación dictadas durante los últimos años. Presenta, además, las novedades respecto del Derecho Procesal Electrónico Civil Nacional que surgen de sentencias y acordadas del Máximo Tribunal, incluyendo las generadas durante la pandemia COVID-19.

La obra contiene 20 acordadas de la Corte Suprema a texto completo que regulan diferentes áreas del Derecho Procesal Electrónico, como la firma electrónica, los trámites digitales y el Sistema Informático de Gestión Judicial, entre otros.

Adquirir la obra llamando al **0810-266-4444** o ingresando en www.tienda.thomsonreuters.com.ar



Seguí nuestra página de  **LinkedIn** con contenido específico para abogados.



THOMSON REUTERS®

ThomsonReutersLaLey @TRLaLey
ThomsonReutersLatam
ThomsonReutersLatam

ocurrir en Argentina, no podemos dejar de advertir y ponderar lo que ocurre en los distintos países que ya han comenzado a planificar el regreso a la presencialidad, en donde se evidencia que el regreso se está pensando en forma gradual, y bajo un esquema híbrido entre teletrabajo y presencialidad.

La pandemia ha obligado a muchas organizaciones a repensar su estrategia general de talento, poniendo el foco en las habilidades que son realmente esenciales para mantener el negocio y la operatividad. Aquellas compañías que ya venían implementando programas de *reskilling* (28) y *upskilling* (29) pudieron cubrir con mayor velocidad los vacíos de habilidades que surgieron con la irrupción del COVID-19 en cada posición.

Una encuesta realizada en mayo de 2021 por Deloitte relevó la información de 50 países y reflejó que en la mayoría de los países el teletrabajo ha sido regulado en los últimos años; y aún queda un grupo importante de países sin regulación específica sobre teletrabajo (30). De los países encuestados, en la mayoría de los casos se evidencia que el futuro del trabajo para la mayoría de las actividades se planifica en forma híbrida, mezclando la presencialidad y la prestación de tareas mediante teletrabajo, con la importancia que adquiere la vacunación en todo el mundo. No se ha definido una pauta clara a nivel global que defina el futuro del mundo del trabajo. La presencialidad continuará, pero el teletrabajo ha obtenido un avance significativo y ha marcado una nueva forma de prestar tareas, de socializar y de vivir.

11 de agosto de 2021.

(26) *Tendencias Globales en Capital Humano 2020 - La Empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia adelante.* Deloitte. Publicada en <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-HC-2020.html>

(27) *Tendencias Globales en Capital Humano 2021 - La empresa social en un mundo disruptivo: Liderando el cambio de sobrevivir a prosperar.* Deloitte. Publicada en

<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/informe-hc-trends-2021.html>

(28) *Reskilling* se refiere a la adquisición de nuevas competencias para poder pivotar de un puesto a otro, o de una función a otra.

(29) *Upskilling* implica evolucionar las competencias necesarias dentro de un mismo puesto o perfil.

(30) Podemos mencionar el caso de Suiza, Tailandia, Suecia, Japón y Guatemala, entre otros.

En la región la planificación del trabajo futuro se ha dado mayoritariamente por un esquema híbrido en el que la prestación de tareas se estructura mediante el esquema de 2x3 y 3x2, según el cual durante la primera semana el trabajador prestaría tareas en forma presencial dos días y los otros tres lo haría bajo la modalidad de teletrabajo; y en la semana siguiente se invertirían los días de presencialidad y teletrabajo (31).

Los empleadores también deberán estar preparados para la aparición de nuevos puestos que demande la "nueva oficina" socialmente distanciada. En este sentido, al incluirse la salud física y emocional de los trabajadores como un eje estratégico de injerencia de la gestión corporativa. Antes de la crisis sanitaria, se consideraba a la digitalización como una estrategia para adaptar una empresa para el futuro. Sin embargo, en la "nueva normalidad" del teletrabajo la digitalización es un factor clave para la continuidad de la vida productiva de las organizaciones.

En las gerencias de Recursos Humanos se está analizando el trabajo flexible pospandemia, de manera justa y consistente. Quienes propician esta idea, se centran en definir qué trabajos pueden hacerse en forma remota, y cuáles deben realizarse en las instalaciones o establecimientos del empleador. Para ello se requiere derribar el mito de que los colaboradores que trabajan de manera remota son menos productivos. Esta planificación contempla las reuniones frecuentes para revisar objetivos específicos, los resultados que se esperan de cada colaborador, y aseguran que quienes presten tareas en un esquema híbrido o 100% remoto no tengan un impacto negativo en su carrera.

(31) Esta ha sido la decisión adoptada mayoritariamente por Brasil, Argentina, Chile, Uruguay, Colombia y Paraguay.

En Argentina los distintos organismos se encuentran dictando normas para retomar la presencialidad, lo que motivará el regreso a las oficinas y el comienzo de los esquemas híbridos aquí explicados. El Decreto de Necesidad y Urgencia 494/2021 estableció la prestación de servicios mediante la modalidad de presencialidad para los agentes de todas las Jurisdicciones, Organismos y Entidades de la Administración Pública Nacional.

VI. La práctica profesional del abogado en la etapa pospandemia

Si definir el futuro del trabajo en general no es una tarea sencilla, avizorar el trabajo de los abogados pospandemia es una tarea harto compleja.

Por un lado, el futuro del trabajo de los abogados corporativos no litigantes, los letrados de los grandes estudios o de los estudios boutique, no distará del criterio que adopten las empresas que asisten y representan, y el trabajo muy probablemente se reestructure en el esquema híbrido que mezcla presencialidad y teletrabajo, y que fuera señalado en el punto 4 del presente. Este aspecto que, si bien puede contribuir en el bienestar personal de cada abogado, afecta el normal funcionamiento que ha sido estructurado y que ha sido el eje principal durante años de los estudios jurídicos, y es el referido al aprendizaje y formación de los jóvenes profesionales. En los estudios jurídicos tradicionales, el abogado novel se forma y capacita trabajando junto al profesional más experimentado. Esto ha funcionado así durante décadas, y ha permitido y facilitado la formación de profesionales durante muchos años. La pandemia ha roto en cierta forma esta posibilidad. El abogado con menos experiencia no ha pasado mucho tiempo de aprendizaje al lado del abogado más avezado durante gran parte del año 2020, ni tampoco durante el año en curso. Esta falta de presencialidad donde el modelo o

el ejemplo no se dio con la frecuencia que solía darse previo a la pandemia, ha impulsado la formación a distancia, las capacitaciones, las reuniones de equipo y las correcciones de tareas mediante las distintas plataformas de video llamadas. El regreso a la presencialidad será fundamental para recomponer la etapa de formación profesional, lo que se deberá complementar con la posibilidad de celebrar reuniones con clientes o asistir a audiencias. El regreso a la presencialidad será paulatino y siempre que se reúnan los requisitos de distanciamiento, aforo máximo, cumplimiento de protocolos; y el requisito de vacunación desarrollado en extenso en el punto IV del presente artículo.

Los abogados independientes no cuentan con limitaciones para asistir a sus puestos de trabajo, y su labor se asemejará más a la situación pre-pandemia a medida que el Poder Judicial retome la presencialidad. La digitalización de expedientes, la celebración de audiencias virtuales y la posibilidad de presentar escritos fuera del horario de atención al público de los juzgados, parece ser una cultura instalada que difícilmente se pierda. La época de los escritorios colmados de papeles, atiborrados de carpetas que replican el contenido de los expedientes, y los libros en soporte *papel*, han mutado y se transformaron en largas horas de uso de pantalla, almacenamientos en *nubes* y *e-books*. El 20/08/2021 se conoció la Acordada 14/2021 mediante la cual la Corte Suprema de Justicia de la Nación dispuso el regreso a la presencialidad en forma gradual para el personal del Poder Judicial, a partir del 1 de septiembre.

A diferencia de lo contemplado por la Res. MT-MS N° 4, la Acordada 14/2021 no exige que las vacunas recibidas sean solo aquellas aprobadas por la autoridad sanitaria nacional, sino que hace referencia a las vacunas autorizadas por la Organización Mundial de la Salud. En este sentido, el personal del Poder Judicial podrá ser re-

querido a la prestación de tareas en forma presencial, aun en aquellos casos en que las personas hubiesen sido inoculadas con una vacuna no aprobada por el Ministerio de Salud de la Nación, siempre que la vacuna hubiese sido aprobada por la Organización Mundial de la Salud. Es importante señalar que la Acordada 14/2021 excluye de la prestación de tareas en forma presencial, en esta etapa, a las mujeres embarazadas y aquellos que padezcan enfermedades que los hagan más vulnerables al COVID-19.

VII. Conclusión

Tal como lo hemos enunciado al inicio de este artículo, la pandemia afectó la vida cotidiana de las personas y de las organizaciones en diferentes aspectos. Puso a prueba nuestra *resiliencia*, agilidad y creatividad.

En este nuevo contexto, el trabajo futuro se asoma como un espacio híbrido donde el trabajo encontrará una nueva forma de prestación y donde la presencialidad será resistida por muchos.

Las quejas del comienzo de la pandemia han desaparecido. Las personas adaptaron su vida al trabajo desde el hogar. Las tareas y los trabajos tal como los hacíamos antes del mes de marzo de 2020 parecen ser parte de una historia reciente que difícilmente vuelva. Una nueva normalidad ha llegado, y se deberá aprender y adaptarse para poder continuar trabajando.

La dinámica del cambio es constante, y lo que depare el futuro es incierto. Pero como diría el filósofo, matemático y escritor Bertrand Russell, ¿para qué repetir los errores antiguos habiendo tantos errores nuevos que cometer?

Cita on line: TR LALEY AR/DOC/2425/2021

Edictos

El Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Civil y Comercial Federal N° 8, secretaría N° 15, sito en Libertad 731 7º piso de esta ciudad, informa que ROBERTO JOSÉ PALENCIA OSORIO de nacionalidad venezolana con DNI 95.939.279 ha iniciado los

trámites tendientes a obtener la ciudadanía argentina. Por ello cualquier persona que tuviere conocimiento de algún acontecimiento que estimara podría obstar a dicha concesión, deberá hacerlo saber a este Juzgado. Publíquese por dos días.

Buenos Aires, 12 de julio de 2021
Felipe J. Cortés Funes, sec.
LA LEY: I. 30/08/21 V. 31/08/21

El Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Civil y Comercial Federal N° 11 a cargo del Dr. Marcelo

Gota, secretaría N° 21 a mi cargo, sito en Libertad 731 7º piso de Capital Federal, hace saber que RAMÓN EMILIO FULGENCIO RODRÍGUEZ de nacionalidad dominicana con DNI 95.898.836 ha peticionado la concesión de la ciudadanía argen-

tina, a fin de que los interesados hagan saber a este Juzgado las circunstancias que pudiesen obstar a dicho pedido. Publíquese por dos días. El presente deberá ser publicado por dos veces en un lapso de quince días en el diario LA LEY.

Buenos Aires, 10 de diciembre de 2020
M. Victoria Tripiccio, sec.
LA LEY: I. 30/08/21 V. 30/08/21