

**Título:** Formación de los abogados en materia tecnológica; tendencias internacionales.

**Año:** 2024

**Temática:** Formación y superación profesional

**Participantes:**

MC.s. Daile Simón Romero

Dra.C. Mercedes de Armas Alonso

MC.s. Sheila Rodríguez Rodríguez

**Expertos:** No

**Programa:** No

**Estado de la investigación:** Concluida



**CENTRO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS**

**INFORME DE INVESTIGACIÓN**

**FORMACIÓN DE LOS ABOGADOS EN MATERIA TECNOLÓGICA;  
TENDENCIAS INTERNACIONALES**

|          |                                  |
|----------|----------------------------------|
| Autoras: | M.Sc. Daile Simón Romero         |
|          | Dra.C. Mercedes de Armas Alonso  |
|          | M.Sc. Sheila Rodríguez Rodríguez |

2023

**TÍTULO DEL PROYECTO:** Formación de los abogados en materia tecnológica; tendencias internacionales.

**TIPO DE PROYECTO:** Sectorial. Responde a intereses de una institución del sistema del Ministerio de Justicia (MINJUS).

**ENTIDAD EJECUTORA PRINCIPAL:** Centro de Investigaciones Jurídicas (CIJ), MINJUS.

Dirección: Neptuno N.873 e/ Oquendo y Soledad, Centro Habana, La Habana.

Teléfono: 78775631

**INVESTIGADORES:**

M.Sc. Daile Simón Romero (Jefa de Proyecto).

Dra.C. Mercedes de Armas Alonso.

M.Sc. Sheila Rodríguez Rodríguez.

**OTROS INVESTIGADORES ASOCIADOS:**

**POSIBLES CLIENTES:** Consultores y Abogados Internacionales (CONABI).

**BENEFICIARIOS IDENTIFICADOS:** Consultorías Jurídicas y Bufete Internacional.

**DURACIÓN:** Enero – diciembre 2023.

**ÍNDICE**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Introducción</b>  | 4   |
| <b>Marco Teórico</b>   |     |
| <b>I.    La formación de profesionales en el campo del Derecho</b> | 6   |
| <b>La formación posgraduada</b>                                    | 9   |
| <b>II.    Modelos de gestión</b>                                   | 12  |
| <b>Marco Metodológico</b>  | 25  |
| <b>Análisis de resultados</b>                                      | 32  |
| <b>Conclusiones</b>  | 102 |
| <b>Recomendaciones</b>   | 103 |
| <b>Bibliografía</b>  | 104 |

“Necesitamos realizar un trabajo jurídico distinto que conlleve menos costes laborales y que recurra a la tecnología”

Richard Susskind

## **Introducción**

El ejercicio del Derecho en el Siglo XXI requiere, además de una sólida formación ética y académica, también de un conocimiento de las nuevas tendencias y herramientas digitales.

Algunos estudios analizan el impacto de las tecnologías emergentes en la práctica jurídica. Autores como Richard Susskind, en su obra *Tomorrow's Lawyers. An Introduction to Your Future*, parten de la base de que la tecnología y la revolución digital modifican esencialmente la visión y el ejercicio del Derecho, la administración de justicia y la pedagogía, entre otros ámbitos.

Asimismo, Juan Gustavo Corvalan, Doctor en Derecho y codirector del Laboratorio de Inteligencia Artificial de la Universidad de Buenos Aires, Argentina, en asociación con la Universidad del Rosario desarrolló la prueba piloto para la selección de tutelas de la Corte Constitucional de Colombia.

Por su parte, Marco Elizalde Jalil, profesor titular de la Universidad Católica de Guayaquil y socio fundador de la firma Pino/Elizalde, ha trabajado por visualizar la oportunidad de un modelo de negocio adaptado a la revolución de la era digital. Su idea se basa en integrar todas las herramientas tecnológicas para favorecer una comunicación armónica con sus clientes, lo cual conlleve a la prestación de un trabajo rápido, de calidad y al más bajo costo posible.

En el caso de Cuba, aunque las experiencias aún no son tan amplias, se han realizado acercamientos al tema como los de los autores Lionar Guevara Larduety y Zaimí Guerra Velázquez “La abogacía digital. Retos de la abogacía cubana a la digitalización del Derecho”, “El documento y la firma electrónica: sus desafíos para los principios que informan el Derecho Notarial”, de un colectivo de autores del Centro de Investigaciones Jurídicas (CIJ) y “Datos personales y legislación vigente” de Zahira Ojeda y Yanira Amoroso de la Unión Nacional de Juristas de Cuba. (UNJC).

La profunda transformación digital manifestada en la actualidad, ha impactado de manera considerable en la prestación de los servicios legales y, en especial, ha demandado mayor preparación de los abogados para afrontar los desafíos que imponen las nuevas tendencias de la denominada Era Digital. A nivel internacional, los Despachos de Abogados están priorizando no solo la digitalización de sus procesos de trabajo, sino que están exigiendo a sus especialistas la adquisición de conocimientos y habilidades para prestar un servicio de mayor calidad en un entorno donde prevalezca el empleo de las nuevas tecnologías.

El desarrollo y consolidación del Derecho Digital o Tecnológico como rama de esta ciencia y área de práctica altamente demandada por los clientes, ha generado la necesidad de que los Despachos contemplen la dimensión digital en sus estrategias de formación y desarrollo.

En varios países, están disponibles Maestrías y otras formas de educación de posgrado dedicadas exclusivamente a este Derecho y al denominado Legaltech como aplicación de la tecnología a los procesos vinculados a la prestación de servicios legales.

No contamos con evidencia de que en los últimos cinco años se hayan realizado investigaciones en nuestro país que contemplen esta perspectiva. Dada la importancia del tema, este estudio resulta una contribución válida en aras de mejorar la formación y desarrollo de los abogados cubanos.

Este estudio fue solicitado al CIJ por Consultores y Abogados Internacionales (CONABI). A solicitud del cliente, su objeto de investigación se centró en la identificación de los elementos a tener en cuenta en la formación de los abogados en materia tecnológica, a partir de las principales tendencias en el ámbito internacional.

Los objetivos específicos están relacionados con tres asuntos de vital importancia como son los perfiles de competencias profesionales de los abogados; las experiencias más significativas existentes en el orbe relacionadas con su categorización y formación postgraduada en materia tecnológica y las herramientas de este corte más utilizadas en la esfera jurídica.

## MARCO TEÓRICO

### I. La formación de profesionales en el campo del Derecho

En tanto un importante proceso para la estructuración, cualquier análisis de la educación requiere considerar su carácter histórico y relación con la sociedad y otros procesos, resultantes de las relaciones de poder y control entre los grupos sociales, entre otros elementos,<sup>1</sup> aunque no siempre sean tomados en consideración en trabajos dedicados a la formación en Derecho.

La reflexión acerca de su enseñanza y aprendizaje, requiere necesariamente de la interdisciplinariedad, de modo de poder incorporar los análisis teóricos de la educación en su devenir histórico, desde las perspectivas sociológicas, psicológicas y pedagógicas. Los modelos pedagógicos desarrollados a lo largo de la historia han permeado los procesos de enseñanza-aprendizaje de todas las disciplinas. El Derecho no está exento, pero tampoco es la excepción.

Los modelos pedagógicos tienen una influencia directa en la enseñanza y por ende en la formación de los juristas. Sin embargo, este es un tema que ha resultado polémico en los foros en los cuales se han debatido las formas en que se debe enseñar el Derecho y, aunque no hay consenso en ese sentido, sí hay comprensión de la necesidad de romper con los esquemas tradicionales de enseñanza, adecuándolos a las realidades de cada nación y a la dinámica de la contemporaneidad.

Se distinguen tres modelos pedagógicos fundamentales, a través de los cuales se ha enseñado el Derecho: tradicional, tecnocrático y crítico.<sup>2</sup>

En el primero de ellos, el profesor es el rector del proceso de enseñanza, se le reconoce como el poseedor del conocimiento, mientras a los estudiantes se les concede un rol pasivo, de meros receptores. Para este modelo, los saberes se adquieren y no se construyen, lo cual no propicia el desarrollo de habilidades en los alumnos. El Derecho es visto solamente como el conjunto de normas que regulan la conducta de los ciudadanos.

---

<sup>1</sup>Sóñora Cabaleiro, María Soledad (2011): “Fundamentos de la formación de gestores para la prevención comunitaria de las drogodependencias”. Libro Hacia una prevención comunitaria de las drogodependencias, Editora MINJUS, p. 83.

<sup>2</sup> Del Río Hernández, Mirtha Arelys (2016): “Influencia de los modelos pedagógicos en la enseñanza e investigación jurídica en América Latina”, Revista 141 Santiago, Cuba, p. 68.

Otros rasgos distintivos de este modelo son<sup>3</sup>:

- Verticalismo. Favorece relaciones jerárquicas, de subordinación y competitivas en el salón de clases. Un superior (maestro) y un subordinado (alumno).
- Autoritarismo. Confiere voz a sólo uno de los actores: el docente.
- Verbalismo. Las clases son desarrolladas preferentemente a través de exposiciones magistrales, que sustituyen a la realidad y otras fuentes de conocimiento.
- Intelectualismo. Concede más importancia al desarrollo cognoscitivo del alumno (repetición memorística), relega las áreas afectiva y axiológica y separa el aula de toda relación con la realidad circundante.<sup>4</sup>

El modelo tecnocrático se caracteriza por el historicismo, formalismo y cientificismo. La educación se descontextualiza y se universaliza, generalizando una forma de trabajo educativo, que olvida las particularidades de cada país.<sup>5</sup> No se propician el razonamiento y análisis de los contenidos transmitidos por los profesores, pues educar se convierte en la técnica de producir conocimientos, hábitos y actitudes en los educandos.<sup>6</sup>

Sus objetivos de aprendizaje son la descripción clara, precisa y unívoca de las conductas que se espera que el estudiante logre y manifieste al finalizar un ciclo de instrucción. De su formulación parte la acción educativa. Los contenidos informativos, por su parte, se unen a la conducta (conducta-contenido), desglosan y desagregan materias, con lo que se descontextualizan y neutralizan de toda relación valorativa socio-política. Las actividades de aprendizaje buscan reforzar las conductas programadas, propiciando y controlando estímulos ayudados por sofisticados medios tecnológicos que despiertan en los alumnos un interés y motivaciones evidentes.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup>Ibíd.

<sup>4</sup>Freire, Paulo, en Jorge A. Witker Velasco: "Docencia crítica y formación jurídica", p. 266. UNAM, disponible en <https://archivos.juridicas.unam.mx>

<sup>5</sup>Del Río Hernández, Mirtha Arely: "Influencia de los modelos pedagógicos en la enseñanza e investigación jurídica en América Latina", Revista 141 Santiago, Cuba, p. 69.

<sup>6</sup>Chávez, Jorge y otros, 2007: Principales corrientes y tendencias a inicios del siglo XXI de la Pedagogía y la Didáctica, Librería virtual Cuba, p. 12, disponible en <https://www.libreriavirtualcuba.cu>

<sup>7</sup>Witker Velasco, Jorge A.: "Docencia crítica y formación jurídica", p. 267 UNAM, disponible en <https://archivos.juridicas.unam.mx>

Por último, el modelo crítico rompe con los dos antes enunciados. Defiende la perspectiva del aprendizaje desde la reflexión colectiva, donde maestros y alumnos tienen las mismas posibilidades de transmitir experiencias y conocimientos. Se les otorga a los profesores el papel de organizadores, mediadores y facilitadores del proceso educativo. La enseñanza de la teoría va acompañada de la práctica, por lo cual los conocimientos se construyen desde la interacción de estos dos ámbitos.

Este modelo humano y solidario, exige una epistemología en donde cómo aprender se subsume en qué aprender, uniendo forma y contenido, derecho y realidad social; única forma de hacer avanzar a una disciplina que bajo el impacto de la globalización está llamada a jugar un papel básico de seguridad, paz y solidaridad.<sup>8</sup>

Supone, además, un cambio tanto de los contenidos y concepciones del Derecho, como de los métodos didácticos aplicables, que enfatice el carácter creativo del proceso educativo, como una instancia realmente formativa de los juristas que las sociedades latinoamericanas reclaman.<sup>9</sup>

Aunque hay intentos y experiencias de incorporación del modelo crítico en la enseñanza, continúa influyendo una práctica pedagógica formalista, reproductora de textos legales, mediante los cuales se transmite una gran cantidad de información y se ejercita la habilidad memorística del estudiante, en detrimento de la capacidad de análisis, la síntesis, la argumentación y la lógica-jurídica para dar soluciones a los problemas de la profesión. Se necesita que el abogado de hoy no sólo tenga información jurídica centrada en el análisis abstracto del sistema normativo, sino que cuente con un conjunto de herramientas analíticas para operar en el mundo jurídico.<sup>10</sup>

Es un imperativo cambiar los perfiles de los estudiantes egresados de Derecho. El entorno económico, particularmente su globalización y digitalización, hacen

---

<sup>8</sup>Ibídem, p. 274.

<sup>9</sup>Witker Velasco, Jorge A.: Técnicas de la enseñanza del Derecho, p. 78, biblioteca virtual, UNAM, disponible en <https://archivos.juridicas.unam.mx>

<sup>10</sup>Magaloni, A.L.: En Francisco Espinoza Silva (2009): “Métodos y estrategias para la enseñanza-aprendizaje del derecho”, Instituto de Estudios Superiores Speta México, p. 21, Disponible en [www.spetamexico.org](http://www.spetamexico.org)

necesario adaptarlos a las exigencias del sector, destrezas comerciales, buenas aptitudes tecnológicas y una clara perspectiva global.

Parafraseando a Edward De Bono<sup>11</sup>, las universidades actuales están pretéritas, ellas fueron creadas para poner al alcance de los alumnos del presente la sabiduría y los conocimientos del pasado, pero en la era digital es posible obtener directamente toda información necesaria, por lo cual estos centros de estudio deberían enseñar habilidades informativas, de pensamiento, de relación con los demás y de gestión.

En medio de las transformaciones digitales, los despachos de abogados requieren de juristas preparados en materia tecnológica para responder a los retos que estas imponen. La necesidad de este tipo de competencias es hoy un imperativo, al cual los programas de estudio de pre y postgrados deben encaminar la formación, pues estas urgencias no encuentran actualmente suficientes espacios en los sistemas de capacitación de estudiantes y profesionales.

### La formación posgraduada

Para todo profesional, pero en particular para los juristas, es imprescindible estar actualizado en materia de Derecho, para el mantenimiento en el ejercicio de la profesión y su perfeccionamiento laboral.

Esta formación es el conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje dirigidos a garantizar la preparación de los graduados universitarios, con el propósito de completar, actualizar y profundizar en los conocimientos y habilidades que poseen, y alcanzar un mayor nivel de ejercicio profesional, los avances científico-técnicos y las necesidades de las entidades en que laboran<sup>12</sup>.

Los avances científico – técnicos han impuesto a los profesionales del Derecho nuevas realidades como la contratación electrónica, el teletrabajo, la automatización de datos de carácter personal, la administración electrónica, etc.,

---

<sup>11</sup>De Bono, Edward, (2009): “Seis marcos laterales. Estrategias para gestionar la información”, 1ª Edición, Editorial Paidós, Buenos Aires, p. 9.

<sup>12</sup> Manzo Rodríguez, Lidia , Rivera Michelena, C. Natacha, Rodríguez Orozco, C. Alain, : La educación de posgrado y su repercusión en la formación del profesional iberoamericano, Revista Educación Médica Superior, Volumen 20, N.3, La Habana, jul.-sep. 2006, p. 1.

donde los entornos laborales son cada vez más cambiantes y competitivos y en los cuales la formación se convierte en una necesidad constante y continua.

Para Fernando Biurrun Abad<sup>13</sup>, Fundador de Law&Trends, la formación tecnológica de los abogados responde a dos necesidades urgentes:

- La capacitación tecnológica en función de optimizar el trabajo del propio abogado y su despacho, para ganar en eficacia y rigor, optimizar sus procesos y reducir sus costes con vistas a ser competitivos. Existen infinidad de programas que permiten al abogado organizarse mejor, presupuestar con superior criterio, redactar con mayor meticulosidad y comunicar más eficazmente, etc. Se trata de conocer estas herramientas y de saber usarlas correctamente.
- El conocimiento y la permanente actualización tecnológica para seguir en fase con la sociedad. El abogado no debe perder la innata curiosidad que le ha empujado siempre a mantenerse atento a la actualidad y las novedades relevantes, no solamente jurídicas, si no también políticas y sociológicas. Todo ello conservando el espíritu crítico que lo caracteriza, porque no se trata de abrazar todo avance tecnológico como si fuera la panacea, pero sí de conocerlo de primera mano.

Para responder a este imperativo de formación posgraduada, en España se creó el Instituto de Innovación Legal (IIL), centro dirigido a promoverla a través de la investigación, formación, difusión y de la llamada innovación abierta, que tiene entre sus objetivos, acercar el Derecho a los tecnólogos, apoyar el desarrollo de tecnología útil para el sector legal y la mejora de la Justicia, y acompañar a los juristas en la transición digital, posicionando al país internacionalmente en este campo.

Para ello han diseñado tres cursos: tecnología para la gestión del despacho de abogados, tecnología para la venta de servicios jurídicos online, y finalmente redes sociales y community management para el sector legal.

---

<sup>13</sup> Biurrun Abad, Fernando: La capacitación tecnológica será parte integrante de la formación en derecho y nadie lo cuestionará, 2017 Disponible en: <https://www.legaltoday.com/1>, Consultado el 5 de abril de 2023.

A juicio de este Instituto se deberían fijar conocimientos tecnológicos comunes para abogados y juristas en general, y al igual que se ha creado el marco común europeo de referencia para las lenguas, debería hacerse lo mismo con la tecnología, teniendo en cuenta que el sistema legal difiere del anglosajón y por consiguiente también su uso.

Por otra parte, la formación posgraduada en los despachos de abogados, transita por las diferentes escalas o categorías profesionales que se van ocupando y la permanencia en cada una de ellas depende de las particularidades de cada bufete:

- ⇒ Prácticas curriculares: Muchos despachos comienzan ofreciendo la posibilidad de hacer prácticas curriculares a los estudiantes de una duración aproximada de 3 a 6 meses, en función del despacho y de la universidad. A través de ellas, pueden conocer el funcionamiento de la entidad y su dinámica de trabajo. Es una oportunidad para una vez graduados poder entrar en ese colectivo según sus intereses y desempeño en esa etapa de práctica.
- ⇒ Trainee: Esta categoría es para los que aún no han realizado el Máster de Abogacía Habilitante y aprobado el examen de acceso. Si bien no realizan labores como defender a clientes en juicios, apoyan al despacho en todo lo demás, al tiempo que reciben formación interna. La mayoría de despachos prevé que éstos, una vez colegiados, pasen a automáticamente a la categoría de junior.
- ⇒ Junior: En la cual se capacitan para convertirse en abogados más experimentados, ya ejerciendo la profesión, y continuando con su formación interna dentro del despacho. Su duración suele ser de dos o tres años. En algunos despachos le computan el tiempo que han permanecido como trainee dentro de estos dos años. En las firmas se pueden identificar también como junior I, junior II, etc.
- ⇒ Asociado: Pasados los años como junior, si se decide mantenerlos en la plantilla, pasarán a ser asociados por un período de aproximadamente 4 años, dependiendo del despacho, en lo que se entiende que han de seguir formándose y dando soporte a los clientes. Muchas firmas, entre la

categoría de junior y la de Asociado tienen una denominada simplemente Abogado.

- ⇒ Asociado Senior: A partir del sexto año, cuando ya han adquirido amplios conocimientos, es el momento de comenzar a captar negocios y crear su propia cartera de clientes. En los despachos también existen perfiles muy técnicos que, en vez de dedicarse a labores de captación, se compensan con retención y fidelización de clientes.
- ⇒ Asociado Principal: Para poder pasar a esta categoría, cada despacho le exigirá haber captado un número determinado de clientes y tener perspectivas de crecimiento.
- ⇒ Of Counsel: Esta figura puede tener distintas referencias según la firma, y puede no estar dentro de su jerarquía, sino ser un externo, por ejemplo catedráticos de universidades o docentes reconocidos, abogados que han desempeñado cargos en importantes empresas, políticos, etc.; o de un Asociado Principal que ha sido significativo, pero no se considera que su progresión sea llegar a socio.
- ⇒ Socio: Es la última categoría dentro de la pirámide orgánica de estos grandes despachos. Se caracteriza por haber logrado un estatus dentro de su carrera, tener reconocimiento técnico y un aporte signado por un gran valor en la captación y fidelización de clientes. Adquiere participaciones en la firma, y su relación pasa a tener un componente no solo laboral sino mercantil, tomando además decisiones dentro de la misma. Dentro de los socios hay figuras muy distintas, socio de cuota, socio director de un área de práctica o socio de cuota mundial (en grandes firmas); siendo su retribución sustancialmente distinta.

## **II. Modelos de gestión**

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión -la cual implica calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, pero también satisfacción, coherencia, congruencia, compromiso y participación individual y colectiva-, han conducido a las empresas u organizaciones a trazar modelos de gestión que intenten asegurarles un mejor desarrollo.

Desde el siglo pasado el avance tecnológico y los cambios globales, han impuesto un panorámica más compleja a la gestión de las organizaciones por el surgimiento de novedosas manifestaciones, perspectivas, referentes teóricos y conceptuales, como la virtualización de las organizaciones, la calidad o mejora continua y la innovación, entre otras.

Si bien son múltiples los tipos de modelos que se encuentran referenciados en la literatura sobre el tema, cualquiera sea el que se asuma este debe ser congruente con:

- ⇒ Objetivo de negocio;
- ⇒ Valores e ideales compartidos entre todos;
- ⇒ Objetivos a alcanzar por cada departamento;
- ⇒ Perfil de los profesionales;
- ⇒ Cultura de la organización;
- ⇒ Políticas internas;
- ⇒ Conocimiento de mercado;
- ⇒ Seguimiento de la competencia.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, la definición sobre modelo de gestión que más se adecua a los propósitos de esta investigación es la que señala Duque (2009)<sup>14</sup>, al asumirlo como la manera de organizar y combinar los recursos de la organización con el objeto de cumplir con los objetivos; en otras palabras, el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la empresa. Estos elementos se enmarcan a través de la normatividad, los objetivos misionales, los procesos básicos de operación, la estructura y organización, la cultura organizacional, las políticas y competencias del talento humano y la planeación estratégica formal de la organización.

Aguilar, et al. (2002)<sup>15</sup>, sostienen que la gestión es la primordial dimensión empresarial, en ella debe identificarse la necesidad constante de comprender e

---

<sup>14</sup>Citado por Huertas López, Tannia Elizabeth, Suárez García, Eliseo y colectivo de autores, Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración, Revista Universidad y Sociedad, vol.12 no.1, Cienfuegos, ene.-feb., 2020, Disponible en: <http://scielo.sld.cu/>

<sup>15</sup>Ibíd.

interpretar el entorno, proyectando sus cambios, y a través de un modelo de gestión estratégico responder a sus exigencias. Así mismo, indican que para la gerencia es importante contar con modelos para evaluar previa y posteriormente la viabilidad de la planificación dirigida al logro de los objetivos y metas institucionales. Por último, consideran que para descifrar, comprender y gestionar el cambio es imprescindible un proyecto de trabajo que definen como modelo de gestión.

El análisis de estos elementos y de los procesos organizacionales facilitan la elección del o de los modelos más adecuados a la organización en cuestión. Uno de los puntos más importante a considerar no es el producto o servicio que tienen para ofrecer, sino las personas que forman parte de ella, por ello uno de los más referenciados por numerosos autores es el de *Gestión del Capital Humano*.

Sobre este particular la dirección y la gestión en la organización implican el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas que la integran, reconociendo la individualidad de cada uno, sus aptitudes, las cuales pueden y necesitan desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno.

Zayas, 2001<sup>16</sup>, lo considera como “un sistema que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional, no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos”. Reconociendo el valor del capital humano como un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través de su desempeño, cuidando además de garantizar las condiciones para que este alcance sus propias metas.

El capital humano es en sí mismo el recurso más valioso e irremplazable con el cual cuentan las organizaciones, las que a su vez tienen una relación de interdependencia que Chiavenato (2002)<sup>17</sup> explica muy bien al plantear, “... las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para

---

<sup>16</sup>Zayas, P. (2001). ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?, Editorial Academia, La Habana, Cuba, p. 12. Disponible en <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>. Consultado el 10 de mayo de 2023.

<sup>17</sup>Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Editorial Prentice Hall, Bogotá, Colombia, p.21.

alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto”.

No obstante, el que una organización cuente con recursos humanos valiosos y escasos, no significa que logre una ventaja competitiva sostenible, se necesita una dirección adecuada, en el sentido que la capacidad superior de la organización que supone la integración estratégica de las actividades, funciones y procesos de recursos humanos realizados para atraer, desarrollar y mantenerlos le permitan alcanzar sus objetivos (Saá y García, 2000)<sup>18</sup>.

Aquí se destaca el papel que la dirección de la organización juega en la adecuada gestión del capital humano, quien por sí solo no garantiza el éxito sino que requiere un manejo acertado.

Específicamente, en el sector jurídico, este modelo de gestión de recursos humanos requiere del talento del que disponen los despachos y la necesidad de adaptarse a una nueva generación muy diferente a la tradicional, donde el talento Millennial permea las sociedades contemporáneas, quienes con novedosas herramientas digitales pueden ayudar a simplificar los procesos, ser más eficientes y lograr servicios que aporten mayor valor. La irrupción de la tecnología es un reto en este caso, al tener que poner en su centro de atención e intensidad la preparación del capital humano en estos cambios.

#### *Modelo de gestión por competencias*

Por lo general el análisis de lo jurídico se realiza a través de una perspectiva reduccionista que parte y acaba en lo normativo. El positivismo jurídico, en tanto una forma de abordar el Derecho que no tiene en cuenta cuestiones que intervienen en la formación, realización y funcionamiento de lo jurídico en una sociedad, subyace explícita o implícitamente en la práctica en este campo.

---

<sup>18</sup>Citado por: Aduna Mondragón, Alma Patricia, García Mata, Epifanio, y Chávez Gutiérrez, Érika J.: Modelos de gestión de Recursos Humanos, Disponible en: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

Las competencias generales, particulares y específicas del profesional del Derecho constituyen uno de los elementos que median en el desempeño de la actividad profesional, de conjunto con los principios éticos y variables contextuales, el marco organizativo institucional, la comunicación, el clima y la cultura organizacional y las condiciones para investigar, entre otras.

Esas competencias se forman en un proceso permanente y crítico de superación y auto superación, que tiene no solo dimensiones sociales y organizacionales, sino también personales, es decir el conjunto de variables que aporta cada individuo y condicionan diferencias.

Las competencias profesionales comienzan a desarrollarse desde la etapa de estudiantes, estas no se despliegan solo por cursar y vencer la gama de asignaturas que se imparten en la carrera, sino que se aprende haciendo, de ahí que en la amplia gama de definiciones se puedan encontrar maneras simples de considerarlas como “un saber hacer en contexto”, es decir el desempeño en un entorno o contexto determinado.

Para Irigoin y Vargas (2002)<sup>19</sup>, la competencia es una combinación integrada por conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno de una tarea. Como lo que una persona puede hacer como resultado de la integración de sus conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades personales. Refieren al carácter práctico de la competencia, ya que se sabe cuándo alguien es competente, si hace algo de una manera efectiva y adecuada.

Huerta, Pérez y Castellanos (2000)<sup>20</sup> establecen tres grupos de competencias: las básicas, que son aquellas con las que cada uno construye su aprendizaje; las personales, que permiten realizar con éxito diferentes funciones en la vida y las profesionales que garantizan el cumplimiento de las tareas y responsabilidades del ejercicio profesional.

---

<sup>19</sup>Irigoin M, Vargas F (2002), La formación basada en competencias. En: Competencia laboral; manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: OPS C, p 11.

<sup>20</sup>Huerta J, Pérez S, Castellanos AR (2000), Desarrollo Curricular por Competencias. Profesionales Integrales. Educar. México, p 21.

Para Gonzki (1996)<sup>21</sup> la capacidad para desenvolverse productivamente en una situación de trabajo depende, no sólo del aprendizaje académico formal, sino también del derivado de la experiencia en situaciones concretas. La integración de todas las competencias expuestas representa un factor clave para los logros profesionales.

Una organización que pretenda trabajar este modelo de gestión debe tener en cuenta desde qué perspectiva metodológica lo hará, si desde la normativa, que no son más que las competencias preestablecidas por la organización y cuyos objetivos van encaminados a determinar sistemas de perfiles pautados sobre los cuales se direcciona la evaluación, tomar decisiones sobre procesos necesarios e intervenir para cimentar las competencias, las cuales son establecidas a priori. O desde la constructiva, las que se determinan a posteriori; una vez analizado el contexto en el cual se desempeña la organización y las experiencias colectivas e individuales, respetando las diferencias, por lo cual se van construyendo de conjunto con los miembros que la conforman, donde definen sus propias pautas, criterios, etc., lo cual contribuye a un mayor compromiso de todos hacia un objetivo común.

Esta nueva era digital impone otra perspectiva en cuanto a las competencias, las tecnológicas, lo cual implica tener abogados formados en más disciplinas que la jurídica. Se demandan del sector jurídico perfiles más diversos que, con una formación complementaria en Derecho, sean capaces de aportar una visión de conjunto del sector, del conocimiento de herramientas tecnológicas y de análisis de datos en función de las necesidades técnicas y de negocios de los despachos y los clientes, atendiendo a que estos necesitan diversificar sus clientes con culturas dispares y exigencias diferentes y tener mayor presencia internacional, para así ofrecer servicios y asesoramiento global, a entidades que traspasan sus fronteras geográficas.

En 2018 surge el Modelo Delta como parte del por competencias, creado inicialmente por Alyson Carrel, Natalie Runyon, Jordan Galvin, Shellie Reid y

---

<sup>21</sup>Gonzki A. (1996), Instrumentación de la educación basada en competencias. En: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México: Limusa, p 18.

Jesse Bowman<sup>22</sup>.El mismo consta de tres áreas de competencia cruciales para el éxito del profesional legal actual: Derecho, Negocios y Operaciones y Habilidades Personales.

En cuanto al Derecho, se refiere al conocimiento jurídico; saber analizar un problema desde una perspectiva jurídica y conocer en detalle la materia de estudio.

El área de Negocios y Operaciones, requiere que el abogado conozca sobre aspectos esenciales del negocio, la gestión de proyectos y tareas, la creación y manejo de flujos de trabajo, entender la tecnología disponible y saber cuándo usarla y finalmente disponer de una mínima habilidad sobre el manejo de datos.

La gestión efectiva de las Habilidades Personales implica ser proactivo en la solución de los problemas legales, disponer de inteligencia emocional que permita controlar las propias y las del cliente, saber comunicar y conocer la audiencia a la que se dirige y finalmente tener capacidad para la gestión de las relaciones con los miembros del equipo y los clientes.

Este modelo reconoce que los abogados del siglo XXI deben comenzar con una base de conocimientos y habilidades legales profundas. A su vez, también deben comprender el impacto de la tecnología en el negocio de sus clientes, así como su propia prestación de servicios legales, apreciando el poder de los datos, la tecnología y la mejora de procesos, sin perder de vista que deben abarcar la inteligencia emocional y las habilidades de comunicación para trabajar eficazmente.

### *Modelo de gestión del conocimiento*

Esta estrategia de gestión ve la luz a partir de la renovación científico-técnica, que no es ajena a ninguna empresa u organización; la telemática, la informática, la biotecnología, entre otras hacen parte de ellas e imponen nuevos retos al hombre contemporáneo. Siendo esta una alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización,

---

<sup>22</sup>Cómo cultivar un perfil de abogado Delta desde la Legaltech, p. 3, Disponible en <https://blog.lemontech.com/>, Consultado el 3 de mayo de 2023.

en aras de aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia individual, colectiva e histórica; convirtiéndose en lo que en estos tiempos se denominan *sociedades del conocimiento*.

Las herramientas de gestión documental empiezan a ser imprescindibles. Estas aplicaciones capturan, almacenan, organizan y simplifican la gestión de los documentos de un Despacho de Abogados. Esta tarea permite que los profesionales jurídicos puedan localizarlos y facilitar su trabajo porque se acorta el tiempo de estudio de cualquier tipo de información que les sea de utilidad respecto al asunto jurídico que tengan entre manos, más aún en un entorno regulatorio muy cambiante.

A nuestro juicio la *inteligencia empresarial o business Intelligence* forma parte de este modelo de gestión, facilitando, a través de las nuevas tecnologías aportadas por el *machine learning* y el *software* de procesamiento inteligente, extraer datos de manera automática de documentos escaneados, escritos a mano o imágenes sin procesar, lo cual propicia a los abogados tomar decisiones de manera eficaz con base al análisis exhaustivo que realice de la información disponible sobre el objeto del negocio a tratar, pues les brinda la posibilidad de elegir entre opciones alternativas basadas sólo lo clave recopilado por medios digitales.

#### Modelo de gestión para despachos de abogados.

Los modelos de despachos de abogados se le atribuyen a Paul D. Cravath<sup>23</sup> quien, a principios del siglo XX, estableció lo que se conoce como el sistema Cravath, basado en contratar a los estudiantes más brillantes de las Facultades de Derecho exigiéndoles dedicación exclusiva a su despacho a cambio de un salario, formación y creciente responsabilidad, quienes posteriormente, montaban su propio despacho o trabajaban con otro contacto, lo que lo obligaba a contratar a otros y de esta forma mantenía una circulación constante de jóvenes talentos.

En esta manera de gestionar el despacho, hay que cuidar mucho de la relación socio – abogado junior y de los incentivos a estos últimos, para evitar deserción

---

<sup>23</sup>Campanario, Pablo Falcón, “Los riesgos derivados de la estructura piramidal de los grandes despachos de abogados”, Universidad Pontificia Comilla, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid, 2014, pp. 20, Disponible en [www.repositorio.comillas.edu](http://www.repositorio.comillas.edu). Consultado el 18 de mayo de 2023.

y que este personal preparado y capacitado se vaya a otro despacho con esos conocimientos, lo cual implicaría tener que volver a preparar a otro con el consabido gasto de recursos y de tiempo. Además ese abandono también pudiera dar al traste con la pérdida del cliente.

Es a partir de estos riesgos potenciales, que se hace necesario contar con una estructura organizativa que potencie el ejercicio de la profesión de manera grupal, como un todo, en la que cada uno pueda materializar sus perspectivas individuales dentro de lo colectivo y donde convivan diversos perfiles profesionales, por los que se pueda ir transitando, aspirando, con el tiempo, a ser socios, lo cual estimule la permanencia y sea un motivo para atraer nuevos talentos, sumado a pagos diferenciados y promociones. Es ahí cuando surgen los despachos de abogados. Para Galanter y Palay (1991)<sup>24</sup> esta es la principal razón del crecimiento en el tamaño de los bufetes de abogados.

De una estructura simplificada de socios y asociados, poco a poco se va evolucionando a una piramidal, dando inicio a distintos niveles dentro de la organización, en la que cada nivel superior se caracteriza por mayor antigüedad y responsabilidad crecientes<sup>25</sup>.

Los abogados que van escalando en esa pirámide por sus resultados y permanencia en el despacho, se irán recompensado, mientras que los que no cualifiquen para avanzar tendrán que renunciar. Asimismo cada nivel de antigüedad que se gana va acompañado de una evaluación respecto de esa capacidad potencial demostrada de ser nombrado socio en el futuro.

Para Galanter y Palay (1991)<sup>26</sup> existen factores determinantes para que estos despachos vayan creciendo hasta llegar a convertirse en grandes, bajo una estructura jerárquica, entre los cuales mencionan:

- ⇒ Socios: el modelo basado en abogados que comparten oficinas, y de vez en cuando trabajan para clientes, evoluciona hacia otro en el que los estos últimos no “pertenecen” al abogado individual, sino a la firma, siendo los

---

<sup>24</sup> *Ibidem*, p.22.

<sup>25</sup> *Ibidem*, p.22.

<sup>26</sup> *Ibidem*, p.24.

beneficios distribuidos entre los socios en base a una fórmula de reparto acordada previamente entre ellos.

- ⇒ Otros abogados: los empleados de apoyo permanente del pasado son sustituidos por individuos altamente cualificados que son elegidos en base a su potencial para llegar a socios. De estos, en virtud de esa promesa de posible nombramiento futuro como socios, se espera una dedicación plena a los clientes del despacho. A cambio reciben también formación y responsabilidades crecientes bajo la supervisión de abogados con más experiencia.
- ⇒ Clientes: los grandes despachos representan a inmensas organizaciones que necesitan asesoramiento continuo y especializado que difícilmente puede ser prestado por abogados autónomos o agrupados en pequeñas estructuras. El cliente “pertenece” así al despacho y no a un abogado en particular. Estos clientes se benefician del ahorro que supone el servicio continuo y las economías de escala de las que goza la firma.
- ⇒ Trabajo o servicio prestado: consiste en la especialización en la resolución de los problemas de determinados tipos de clientes. Surge así el abogado como socio empresarial de la compañía para la cual presta sus servicios, y que obtiene su fama por un asesoramiento innovador e inteligente.
- ⇒ Tecnología: el desarrollo de las tecnologías ha facilitado ese crecimiento de los grandes despachos, con la sustitución de personal humano como mensajeros, por los ordenadores, el correo electrónico y el teléfono.

En relación con este último factor, la forma en que los despachos de abogados trabajan han ido cambiando y el impacto de las nuevas tecnologías ha resultado parte de esas modificaciones, demandando juristas que utilicen un sistema de gestión diferente atemperado a los tiempos modernos, donde la base de sus servicios esté basada en el desarrollo tecnológico. Un camino que ofrece tanto nuevas oportunidades como desafíos para los profesionales del sector.

En este sentido, los modelos de gestión para despachos de abogados son entendidos como programas de softwares para gestionar las diferentes actividades que llevan a cabo, los cuales se instalan en las oficinas además de en los dispositivos inteligentes de cada uno de sus miembros, dándoles las

condiciones para trabajar y acceder a la información desde cualquier lugar, facilitando la flexibilización en los horarios, mayor provecho a los procesos de un negocio, disponibilidad de más cantidad de tiempo para el personal. Constituye un valor añadido, porque además agiliza y facilita la gestión de los procesos de negocios y permite internacionalizar los servicios que se ofrecen, sin necesidad de moverse de los lugares de trabajo.

A nuestro juicio, estos modelos de gestión no son más que la tecnología legal, es decir, todos los avances y productos software, que modifican la forma en que se trabaja dentro del sector o en cómo se usan los servicios legales (Legaltech).

*Legaltech* es el uso y desarrollo de nuevas tecnologías para ofrecer soluciones de calidad a los profesionales jurídicos en materia legal. Las herramientas legaltech permiten, a través de algoritmos e inteligencia artificial, estructurar datos con contexto, precisión y matices, sin costos masivos de facturas de clientes o de otros documentos necesarios para una reclamación, de manera correcta y segura se pueden gestionar miles de expedientes y altos volúmenes de datos y documentación sin perder calidad ni incurrir en grandes costes de personal.

Esta tecnología ha cambiado la forma en que los clientes acceden a los servicios contratados y en que se gestiona y tramita cada expediente dentro de los despachos de abogados, haciéndolos más accesibles y ágiles, para lo cual deben automatizar las consultas legales que los clientes puedan realizar sin la ayuda directa del abogado. Además de mejorarlas atendiendo a los cambios legales que puedan producirse.

También se agiliza el trabajo cotidiano de cualquier profesional jurídico, pues con la innovación tecnológica a su alcance, se reduce de forma drástica la cantidad de horas invertidas en tiempos pasados y varía la forma en que los despachos se relacionan con los clientes, como pueden ser a través de apps y con aplicaciones de consultas online automatizadas. El legaltech posibilita y facilita la internacionalización de los despachos de abogados, dando servicios en cualquier parte del mundo.

Existen tres tipos de legaltech reconocidos como tecnología para:

- ⇒ Apoyar la gestión diaria (p.ej. aumentar la facturación y mejorar la eficiencia en la gestión de casos).
- ⇒ Encargarse de temas legales complejos.
- ⇒ Facilitar el trabajo flexible.

La inteligencia artificial es entendida como la capacidad conseguida por los seres humanos de que las computadoras desarrollen comportamientos inteligentes trabajando de conjunto. Esta tecnología permite el aprendizaje automático de los ordenadores con el fin de tomar mejores decisiones, más exactas y eficientes. Así los ordenadores analizan la información y la comprenden en un contexto dado.

En el caso del Derecho, esta ha servido para diseñar herramientas de análisis de registros históricos de decisiones judiciales ayudando a los abogados a enfocar mejor los casos que entren en sus despachos.

*El “big data” legal* se refiere a la tecnología de innovación aplicada en un proceso complejo de bases de datos ofreciendo a los bufetes y despachos de abogados la posibilidad de obtener, analizar y categorizar millones de documentos legales, como leyes o normativas en lapsos de tiempo que normalmente no son posibles con un sistema informático ordinario.

Por tanto un abogado puede valerse de esta base de datos para desbrozar el camino, según el caso en el cual trabaje, y así poder emplear solo la información relacionada con lo que le es relevante.

Por otra parte, también se habla de dos modelos de negocios en el sector legal definidos cada vez con mayor claridad: la firma global con la ambición de hacer derecho de los negocios en casi todas las plazas relevantes, y el despacho independiente que tiene la avidez de alcanzar la excelencia en las prácticas clave en su mercado, ambos con una gestión y funcionamiento muy distintos<sup>27</sup>.

Sin embargo, estas herramientas de trabajo que ayudan a gestionar un despacho de abogados, deben adecuarse a la filosofía de la organización, sin perder de vista que éstas ayudan a hacer la labor más abarcadora y eficiente, pero al decir

---

<sup>27</sup> Écija, Hugo - Socio fundador de Ecija, por Sergio Saiz (2018), La digitalización de los bufetes, el gran desafío del sector, Madrid, disponible en <https://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2017/09/04/59ad828346163fb8438b45eb.html>.

del Howard Gardner, “Las aplicaciones son fantásticas si atienden cuestiones cotidianas y, por lo tanto, nos dejan libres para poder explorar caminos nuevos, forjar relaciones más profundas, ponderar los grandes misterios de la vida o desarrollar una identidad única y significativa. Por el contrario, si las aplicaciones no hacen más que convertirnos en holgazanes más habilidosos que no piensan por sí mismos, ni se plantean preguntas nuevas, ni establecen relaciones importantes, ni modelan una identidad adecuada, completa y en desarrollo constante, entonces no hacen otra cosa que pavimentar el camino hacia la servidumbre, psicológicamente hablando.”<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup>Howard, Gardner y Davis, Katie (2014), “La generación APP. Cómo los jóvenes gestionan su identidad, su privacidad y su imaginación en el mundo digital.”, 1ª Edición, Editorial Paidós, Buenos Aires, Pp. 22-23.

## MARCO METODOLÓGICO

**Problema:** ¿Qué elementos debe comprender la formación de los abogados en materia tecnológica, según las principales tendencias internacionales?

### **Antecedentes y justificación del problema**

El uso de las nuevas tecnologías digitales se extiende cada vez más al ámbito de las relaciones jurídicas, lo cual trae implícitos enormes retos en aras de garantizar la seguridad jurídica y el cumplimiento de un conjunto de principios que informan este Derecho.

Vale destacar que algunos estudiosos del tema de las relaciones sociales enmarcadas en la sociedad de la información y las comunicaciones, especialmente en lo que respecta al espacio digital aluden a que este Derecho no se constituye propiamente en una rama, catalogándolo como una forma más de manifestarse las relaciones jurídicas clásicas.<sup>29</sup>

Sin embargo, otros autores, entre ellos, Marla Estefanía Artiles Vega en su artículo Derecho digital: Una introducción al entorno jurídico cubano considera que no se trata de un escenario más de las relaciones típicas, si no de uno extremadamente complejo donde “la privacidad resulta particularmente delicada y la información vulnerable a ser violada.”<sup>30</sup>

Si bien países de América Latina y Europa han avanzado significativamente en esta disciplina y Cuba está evolucionando con bastante rapidez, aún le queda mucho por hacer en la ampliación de los escenarios digitales.

Esta investigación que se emprende a solicitud de Consultores y Abogados Internacionales (CONABI) se centra en la temática de los elementos que deben ser tenidos en cuenta en la formación en materia tecnológica de los profesionales de la abogacía, a partir de experiencias existentes mundialmente.

El Centro de Investigaciones Jurídicas (CIJ) no había trabajado esta temática específica con anterioridad, aunque sí culminó en el año 2021 un estudio titulado “El documento y la firma electrónica, sus desafíos para los principios que

---

<sup>29</sup>Artiles Vega, Marla Stefania: Derecho digital: Una introducción al entorno jurídico cubano. Disponible en: [www.conabi.cu](http://www.conabi.cu). Consultado el 5 de marzo de 2023.

<sup>30</sup>Ibídem.

informan el Derecho notarial”, cuyos presupuestos teóricos pueden servir de referencia para el que se está desarrollando en la actualidad.

En aquel entonces, se tuvo la oportunidad de revisar algunos artículos escritos por estudiosos del tema en Cuba, los cuales sin lugar a dudas también pueden ser importantes:

- La firma electrónica, su recepción legal: Especial referencia a la ausencia legislativa en Cuba.<sup>31</sup>.
- Documento electrónico e instrumento público: La función del Notario.<sup>32</sup>
- Un nuevo reto para el notario: el documento electrónico.<sup>33</sup>
- El documento electrónico desde la perspectiva de la actividad notarial en Cuba<sup>34</sup>.

Otro referente lo constituye el proceso de informatización de los servicios notariales y registrales que se viene desarrollando desde hace ya más de una década en el Ministerio de Justicia, coordinado por el M.Sc. Francisco García Henríquez.

---

<sup>31</sup>Formentín Zayas, Y. M.: La firma electrónica, su recepción legal. Especial referencia a la ausencia legislativa en Cuba .*Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas Republica de México*, No 3, Enero-Junio, 2013. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com), Consultada 3 de noviembre de 2020.

<sup>32</sup> Ibídem p.12.

<sup>33</sup>Corzo González, L. J. y Hernández Fernández, R: Principios del Derecho Notarial cubano. Derecho Notarial, Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana, 2008.

<sup>34</sup>Lugo Denis, D., Espinosa Conde, I., Pozo Vinuesa, M. A., & Cruz Pérez, M. A. : El documento electrónico desde la perspectiva de la actividad notarial en Cuba, *Revista Academia & Derecho*, 2017, p.8. Disponible en <https://revistas.unilibre.edu.co>, Consultada 10 de febrero de 2021.

Los objetivos específicos están relacionados con tres asuntos de vital importancia como son los perfiles de competencias profesionales de los abogados, las experiencias más significativas existentes en el ámbito internacional relacionadas con su categorización y la formación postgraduada en materia tecnológica de estos operadores jurídicos y las fundamentales herramientas tecnológicas utilizadas en el sector jurídico.

### **Objetivo general**

Determinar los elementos a tener en cuenta en la formación de los abogados en materia tecnológica, a partir de las principales tendencias presentes en el ámbito internacional.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar los principales componentes de los perfiles de competencias profesionales de los abogados.
2. Explorar las experiencias más significativas existentes en el ámbito internacional relacionadas con la categorización y la formación postgraduada de los abogados.
3. Exponer las principales herramientas tecnológicas empleadas en el sector jurídico a nivel internacional.

### **Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles son los principales componentes de los perfiles de competencias profesionales de los abogados?
2. ¿Cuáles son las experiencias más significativas existentes en el ámbito internacional relacionadas con la categorización de los abogados?
3. ¿Qué prácticas serían las más utilizadas en el proceso de formación postgraduada de los abogados en materia tecnológica?
4. ¿Cuáles son las herramientas tecnológicas más empleadas en el sector jurídico internacionalmente?

### **Tipo de diseño**

El diseño es experimental-transeccional-descriptivo.

Para catalogarlo de este modo, se asumieron las pautas enunciadas por el estudioso Roberto Hernández Sampier, el cual señala que estos estudios muestran el estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos e indicadores en determinado momento.<sup>35</sup>

Se describirá el fenómeno en su contexto natural y los datos serán recopilados en un momento dado y en un tiempo único.

### **Tipo de investigación**

Es exploratoria-descriptiva porque no se profundizará en causas, sino se hará una descripción del fenómeno objeto de estudio. Se pretende hacer referencia a las formas, modos o características en que se refleja la temática.

Asimismo se empleará un enfoque cualitativo, pues se emplearán solamente componentes de esta metodología, no se utilizarán hipótesis ni existirá un estricto control de variables.

### **Definición de términos de interés para la investigación**

#### **Formación**

Proceso y efecto de formar o formarse.

Procede del latín formatio.

Se aplica en diferentes ámbitos. En Pedagogía y de un modo muy amplio, hace referencia al proceso educativo o de enseñanza aprendizaje.

Se le suele utilizar como conjunto de conocimientos y en no pocas ocasiones se le asocia a la capacitación.<sup>36</sup>

#### **Formación de abogados en materia tecnológica**

Proceso mediante el cual los abogados se apropian de los conocimientos necesarios en términos de tecnología y software que les permitan ofrecer servicios jurídicos de excelencia.

---

<sup>35</sup>Roberto, Hernández Sampier: Metodología de la investigación social, ed. Félix Varela, La Habana, 2003, p.187.

<sup>36</sup> Definición de formación. Disponible en [www.significados.com](http://www.significados.com). Consultado el 3 de marzo de 2023.

### **Legaltech o tecnología jurídica**

La legaltech, en español tecnología jurídica o tecnología al servicio del Derecho hace referencia al uso de la tecnología y de software para ofrecer servicios jurídicos.

Se le ha relacionado con aquellos desarrollos tecnológicos creados para facilitar la prestación de servicios legales.<sup>37</sup>

### **Tecnología**

Suma de técnicas, habilidades, métodos y procesos utilizados en la producción de bienes o servicios o en el logro de determinados objetivos.

### **Software (Soporte lógico)**

Sistema formal que comprende el conjunto de componentes informáticos lógicos y necesarios para hacer posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los físicos que son llamados hardware.

### **Definición conceptual y operacional de variables**

#### **Variables e indicadores**

Principales elementos que forman parte de la formación de abogados en materia tecnológica.

#### **Dimensiones e Indicadores:**

***Dimensión 1: Identificación de los principales componentes de los perfiles de competencias profesionales de los abogados***

#### **Indicadores**

- Concepto de competencias.
- Tipos de competencias.
- Definición de perfil de competencias.
- Competencias técnicas de los abogados.
- Competencias tecnológicas para los abogados.

---

<sup>37</sup> Martínez Camelo, Bibiana: ¿Qué es Legaltech y cuál es su impacto en la prestación de servicios jurídicos? Disponible en [www.ambitojuridico.com](http://www.ambitojuridico.com) Consultado el 3 de marzo de 2023.

- Deberes de competencias exigidos a los abogados.
- Abogados digitales. Sus habilidades más reconocidas.

***Dimensión 2: Experiencias más significativas existentes en el ámbito internacional relacionadas con la categorización y la formación postgraduada de los abogados***

**Indicadores**

- Categorías de los abogados en dependencia de las latitudes geográficas en que ejerzan su actividad.
- Contenido de la actividad según las diferentes categorías.
- Estándares mínimos de conducta exigidos en la práctica jurídica.
- Regulación del ejercicio profesional.
- Evaluación del desempeño.
- La formación como instrumento de gestión de los recursos humanos.
- Vías a través de las cuales se materializa la formación.
- Planes de formación según las categorías de los abogados. Su contenido.

***Dimensión 3: Principales herramientas tecnológicas utilizadas en el ámbito jurídico a nivel internacional.***

**Indicadores**

- Vínculos entre el espacio jurídico y el tecnológico.
- Uso de la tecnología para proveer servicios jurídicos.
- Ventajas de la utilización de las herramientas tecnológicas.
- Razones por las cuales es importante invertir en tecnología.
- Beneficios de la utilización de la tecnología en la práctica jurídica.
- Asuntos a tener en cuenta para invertir en tecnología.
- Herramientas tecnológicas al servicio de los despachos de abogados y de los abogados en general.

**Métodos y técnicas**

⇒ Análisis de documentos.

⇒ Análisis de contenido de los documentos relacionados con los procesos de formación en materia tecnológica a partir de las principales tendencias internacionales.

### **Población y muestra**

La muestra fue no aleatoria, por criterio de expertos y por conveniencia.

Los horizontes espacial y temporal fueron respectivamente los principales modelos de gestión de despachos de abogados, y el momento de aplicación de los instrumentos.

El universo quedó conformado por cinco países Argentina, España, Estados Unidos, Francia y Reino Unido.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### I. Identificación de los principales componentes de los perfiles de competencias profesionales de los abogados

#### **Perfil de competencias. Competencias tecnológicas**

En la literatura relacionada con este tema, se habla de la necesidad imperiosa de la incorporación de las competencias tecnológicas y digitales en la deontología<sup>38</sup> profesional del abogado.

A los efectos del presente estudio se asume el concepto de competencias desarrollado por José Luis Sánchez Torelló en su Tesis Doctoral “Las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía”, siendo cuatro sus vertientes:

- ⇒ Conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados por los que el individuo debe saber hacer y estar en relación a su ejercicio profesional.
- ⇒ No residen en los recursos (capacidades) sino en su movilización
- ⇒ Tienen un carácter dinámico que adquiere a lo largo de la vida laboral mediante la experiencia y constituye un factor capital de flexibilidad y adaptación a la evolución de las tareas en el mercado laboral.
- ⇒ Se debe encuadrar el desarrollo competencial dentro de un contexto concreto.<sup>39</sup>

Las competencias pueden ser individuales que es donde se utiliza la terminología perfil de competencias o empresariales.

---

<sup>38</sup> Etimológicamente “deontología” corresponde del griego *déov*, ; significa “lo obligatorio”, lo justo, lo adecuado. La deontología es de sumo interés para el mundo profesional y, en concreto, para profesiones que comportan una elevada responsabilidad social tal como la abogacía. Busca un equilibrio entre un determinado estilo de vida moral (lo que antes denominábamos “*êthos* o carácter moral”) y un alto nivel de profesionalidad técnico-científica. Esta doble dimensión ha de tratarse con armonía y equilibrio para una mayor dignificación de cualquier actividad laboral. Ver: Ciuro Caldani, M., “Ética en el ejercicio profesional del abogado”, Ediciones SAIJ, Buenos Aires, 2019.

<sup>39</sup> Sánchez Torrelló, José Luis: Las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía. Tesis Doctoral. Universidad Ramón Llull, Fund. Generalitat de Catalunya, pp.36-3, Disponible en [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es), Consultado el 15 de julio de 2023.

Se entiende por perfil de competencias al conjunto de aquellas que llevan al adecuado desempeño de una ocupación concreta.<sup>40</sup>

Bunk, uno de los más reconocidos estudiosos de este tema, aporta un modelo en el que intervienen cuatro tipos de estas competencias:

- ⇒ Técnica: Conocimientos, destrezas y aptitudes del trabajador.
- ⇒ Metodológica: Procedimientos en un proceso productivo.
- ⇒ Social: Formas de comportamientos posibles en un trabajador en el marco de un proceso de producción o de prestación de servicios.
- ⇒ Participativa: Participación en la forma de organización en las empresas.<sup>41</sup>

En la estrategia globalizada de los despachos de abogados, se incluyen los servicios jurídicos estandarizados, en parte, por la utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, donde los conocimientos de los abogados en esta materia juegan un rol fundamental.

Sánchez Torelló<sup>42</sup> en su investigación identificó 8 competencias técnicas de los abogados junior:

- ⇒ Dominio de idiomas.
- ⇒ Comunicación oral y escrita.
- ⇒ Formación académica y capacidad técnica.
- ⇒ Excelente expediente académico.
- ⇒ Estudios de postgrado.
- ⇒ Criterio profesional.
- ⇒ Tecnologías de la información y la comunicación.
- ⇒ Capacidad de análisis y síntesis.

---

<sup>40</sup> *Ibíd.*, p.40.

<sup>41</sup> Bunk, G.P: La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA, *Revista europea de formación profesional*, 1/94, pp. 8-14.

<sup>42</sup> OC, p. 42.

En el árbol de expectativas del abogado junior construido por él se incluyen entre las competencias técnicas el dominio del entorno office, el dominio de la ofimática y la capacidad de manejo de las nuevas tecnologías.<sup>43</sup>

La autora Teresa Doménech<sup>44</sup> hace un análisis de las competencias también enfocado hacia lo tecnológico, donde considera que el abogado debe adquirir, independientemente de mantener sus competencias técnicas en la materia en la que se especialice, otras que le faciliten estar actualizado y ejercer de forma adecuada su profesión en la Sociedad de la Información y de la Comunicación:

- Saber usar aplicaciones informáticas de gestión del despacho (documentos en formato digital, datos de clientes, datos de facturación...)
- Manejar bases de datos informatizadas y buscadores de internet para localizar información concreta para un asunto (doctrina, legislación y jurisprudencia, así como información sobre el asunto publicada en internet)
- Emplear un sistema de videoconferencia para comunicarse a distancia
- Poder usar las redes sociales; saber redactar mensajes y comunicarlos a través de la red de internet
- El uso de los certificados digitales y la firma electrónica
- Poder relacionarse con la administración vía electrónica
- “aprender a desaprender” para poder adaptarse a los vertiginosos cambios tecnológicos que se producen constantemente
- Conocer la normativa específica que aplica a los asuntos con un componente tecnológico (servicios de la sociedad de la información, privacidad en internet, propiedad intelectual de bienes digitales)

Las competencias anteriormente identificadas están muy relacionadas con las que el despacho español Roca Salvatella, basado en la experiencia, identifica que debe adquirir y desarrollar todo profesional para afrontar el actual proceso de transformación digital<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Sánchez Torrelló, José Luis: Las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía. Tesis Doctoral. Universidad Ramón Llull, Fund. Generalitat de Catalunya, p.116.

<sup>44</sup> Teresa Doménech (2015), Formación en competencias tecnológicas para el abogado del siglo XXI, disponible en [www.lawyerpress.com](http://www.lawyerpress.com)

<sup>45</sup> 8 competencias digitales para el éxito profesional disponible en [rocasalatella.com](http://rocasalatella.com)

- Conocimiento digital: Capacidad para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital.
- Gestión de la información: Capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales.
- Comunicación digital: Capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales.
- Trabajo en red: Capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales.
- Aprendizaje continuo: Capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje.
- Visión estratégica: Capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización.
- Liderazgo en red: Capacidad para dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales.
- Orientación al cliente: Capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales.

En la firma española Garrigues se tienen en cuenta para conformar los perfiles de competencias profesionales de los abogados:

- ⇒ Calidad profesional en todas las áreas del derecho de los negocios.
- ⇒ Los más altos estándares éticos.
- ⇒ Máxima atención a los principios fundamentales de la profesión.
- ⇒ Actitud innovadora para anticiparse al mercado y crear estándares.
- ⇒ Servicio transversal que traspasa fronteras.
- ⇒ Doble enfoque: multilocal y multinacional.
- ⇒ Cultura compartida centrada en ofrecer servicio de máxima calidad.
- ⇒ Elevada preparación técnica, pero con capacidad para entender el negocio de su cliente y las particularidades económicas, sociales y culturales de cada operación y asunto.

⇒ Participación de los abogados en la transformación tecnológica que implica: gestión integrada y eficiente, colaboración 4.0, estrategia *big data*, implantación de RPA, inteligencia artificial y nuevos modelos de innovación y emprendimiento interno.<sup>46</sup>

El despacho Cuatrecasas, por su parte, considera a sus empleados y colaboradores como un activo esencial y estratégico de su actividad, por lo que el Consejo de Administración y los socios asumen el compromiso de ofrecerles un entorno de trabajo óptimo donde se refleje la diversidad de género y social en todos los territorios donde opera la Firma y puedan desarrollarse profesional y personalmente en igualdad de oportunidades.

Esta política se ha trazado como objetivo definir y difundir un modelo de gestión de recursos humanos que permita fomentar el desarrollo profesional y personal de todas las personas que conforman el equipo de trabajo, adaptándose a las realidades, cambios y exigencias de la Firma, del sector y de la sociedad de cada momento.

En este desarrollo profesional se incluye la potenciación del uso de las herramientas informáticas del Despacho para mejorar la eficiencia del tiempo de trabajo. En este sentido, se contará con una Guía rápida de todos los instrumentos que la firma pone a disposición de sus colaboradores, incluyendo una breve explicación sobre su modo de utilización básico.<sup>47</sup>

Esta política es aplicada a todas las sociedades que forman parte de este grupo empresarial.

Este modelo de gestión de los recursos humanos anhela garantizar a los profesionales:

- ⇒ Formar parte del proyecto de la Firma en un entorno que garantice el pleno ejercicio de los derechos laborales y el cumplimiento de la legislación vigente en cada momento.
- ⇒ Un puesto de trabajo seguro, digno y saludable.

---

<sup>46</sup> Garrigues desde todos los ángulos del derecho de los negocios. Disponible en : [www.garriges.com](http://www.garriges.com), Consultado el 4 de julio de 2023, pp.2-6.

<sup>47</sup> Plan de igualdad. CUATRECASAS. Ficha 13, Norma 11.3. Disponible en: [www.cuatrecasas.com](http://www.cuatrecasas.com), p.24. Consultado el 3 de julio de 2023.

- ⇒ Un entorno diverso e inclusivo.
- ⇒ Acceso al desarrollo profesional en igualdad de oportunidades y en equilibrio con su desarrollo personal.<sup>48</sup>

La Firma cuenta con tres instrumentos de gestión de los recursos humanos:

- ⇒ Las políticas que definen el modelo de gestión específico en los siguientes ámbitos:

- Igualdad, diversidad e inclusión.
- Selección, contratación y retribución.
- Formación y desarrollo.<sup>49</sup>
- Seguridad y salud.
- Canales de comunicación y diálogo con los empleados y colaboradores.
- Una cartera de programas diseñados de forma alineada con los objetivos del plan estratégico de la Firma vigente en cada momento y una dotación de recursos suficientes para su ejecución y monitorización por medio de indicadores de seguimiento y medición de resultados.<sup>50</sup>

Los principios para la selección de talento en la Firma tiene lugar de acuerdo a:

- ⇒ “Establecer en todos los territorios, procesos de selección homogéneos que velen por su objetividad, imparcialidad y profesionalidad.
- ⇒ Favorecer la contratación de jóvenes recién graduados que provengan de universidades y centros académicos públicos y privados de todos los territorios donde opera la Firma
- ⇒ Favorecer la diversidad de género, de orientación sexual e identidad de género, de raza o etnia, cultural, social y religiosa, así como la contratación de personas con discapacidades.

---

<sup>48</sup> Política de recursos humanos CUATRECASAS. Disponible en: [www.cuatrecasas.com](http://www.cuatrecasas.com), p.1. Consultado el 10 de julio de 2023.

<sup>49</sup> Como se aprecia, el tema de la formación se encuentra entre los pilares esenciales de la gestión de los recursos humanos.

<sup>50</sup> *Ibíd.*, p.2.

- ⇒ Ofrecer a los candidatos condiciones transparentes y competitivas que permitan la contratación del mejor talento e incluyan, junto a los aspectos retributivos, un entorno de trabajo que favorezca el desarrollo profesional en condiciones de igualdad, y el equilibrio con la vida personal.”<sup>51</sup>

En 1989, en Estados Unidos, se constituyó el Task Force on Law Schools and The Profession:Narrowing the Gap, conocido entre los especialistas del tema como el Informe MacCrate. Este grupo de trabajo conformado por abogados, juristas, decanos y profesores de las escuelas de derecho elaboraron tres años más tarde un Informe que contiene las bases esenciales del Informe MacCrate, denominado Legal Education and Professional Development-an Educational Continuum.<sup>52</sup>

El Informe MacCrate destaca como habilidades principales en el nuevo perfil del abogado las siguientes:

- ⇒ Solucionar problemas: Se trata de su identificación y diagnóstico, de generar las soluciones y las estrategias alternativas; desarrollar un plan de acción, implementarlo y mantener el proceso de planificación.
- ⇒ Realización de análisis y razonamientos legales: Entendimiento de la naturaleza y las reglas de las instituciones legales.
- ⇒ El planeamiento y desarrollo efectivo de la investigación legal: habilidad de utilizar las herramientas fundamentales de investigación y diseñar por tanto un estudio científico coherente y efectivo.
- ⇒ La comunicación por diferentes vías con multiplicidad de agentes.
- ⇒ El asesoramiento: Respeto a la naturaleza y a los límites del rol del abogado.
- ⇒ La negociación: El abogado debe conocer cómo preparar una negociación, conducir sus sesiones y asesorar al cliente sobre los términos brindados por la otra parte.

---

<sup>51</sup> *Ibíd.*, p.3.

<sup>52</sup> Cobas Cobiella Maria Elena y M C. Mirow, Educación Legal en los Estados Unidos I: Facultades de Derecho y el Juris Doctor, 46 U. Miami Inter-Am. L. Rev. 1 (2015). Disponible en [https://collections.law.fiu.edu/faculty\\_publications/108](https://collections.law.fiu.edu/faculty_publications/108), p.12. Consultado el 12 de julio de 2023.

- ⇒ Solucionar litigios e implementar procedimientos alternativos para la resolución de conflictos.
- ⇒ La organización y gerencia del trabajo legal. el abogado debe saber cómo formular principios y metas para el manejo de una práctica efectiva.
- ⇒ El reconocimiento y resolución de dilemas éticos.<sup>53</sup>

Este informe también hace referencia a valores como:

- ⇒ Promoción de la justicia, la imparcialidad y la moralidad.
- ⇒ Esforzarse para mejorar la profesión de abogado. (Representación competente como miembro de un quehacer autorregulado).
- ⇒ Proveer de servicios legales a quienes no pueden costearlos.
- ⇒ Adiestramiento y preparación de nuevos abogados.
- ⇒ Eliminar de la profesión las desviaciones por razones de raza, religión u origen étnico.
- ⇒ Autodesarrollo profesional.<sup>54</sup>

Como se aprecia, en este importante documento, tal vez por tratarse de una fecha temprana aún no vinculada con el auge de la tecnología, estos temas no son esbozados.

Sin embargo, la actual legislación de los Estados Unidos plasma entre sus postulados que la falta de conocimientos tecnológicos de un abogado podría traerle consecuencias negativas a su función en lo relativo a la defensa de determinados asuntos profesionales y que ser competente tecnológicamente es esencial para poder cumplir con sus tareas.

La Asociación Americana o Barra de Abogados (ABA), establece la “competencia tecnológica de los abogados” enunciada en el siguiente principio: “no se puede cumplir con las obligaciones éticas de la profesión en el mundo actual sin conocer los fundamentos de la tecnología”.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Ibídem, pp.12-13.

<sup>54</sup> Ibídem, p.13.

<sup>55</sup> Barra de Abogados. Estados Unidos. Disponible en: (12)[https://www.americanbar.org/groups/professional\\_responsibility/publications/model\\_rules\\_of\\_profes](https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_profes)

Tal es así que la Regla Modelo 1.1 de la ABA establecía que los abogados tienen el deber de proporcionar una representación competente a sus clientes,<sup>56</sup>

Esta Regla fue enmendada en el 2012 a través del Consejo de la Abogacía norteamericana; al Comentario 8 de la Regla Modelo se le añadió como deber de competencia exigido a todo abogado, mantenerse al tanto de los cambios en la ley y su práctica, incluyendo los asociados con la tecnología.

Esta idea se enunció del modo siguiente: “Para mantener los conocimientos y las habilidades necesarias, un abogado debe mantenerse al tanto de los cambios en la ley y su práctica, incluidos los beneficios y riesgos asociados con la tecnología relevante<sup>57</sup>, participar en estudios y educación continuos, y cumplir con todos los requisitos de educación legal continua a los que el abogado es sujeto”.<sup>58</sup>

Desde que este comentario fue añadido, treinta y nueve jurisdicciones habían incorporado un comentario similar a sus normas éticas, y establecido que los abogados deben tener un nivel básico de familiaridad tecnológica, para poder cumplir con el deber de competencia. Algunos Estados, como por ejemplo la Suprema Corte de Philadelphia han ido aún más lejos al plantear que “es imposible ejercer la abogacía hoy, o incluso convertirse en un abogado, sin una comprensión básica de cómo utilizar la tecnología”.<sup>59</sup>

Algunos de los Estados que no han incorporado formalmente ese cambio en sus normas de conducta profesional, han reconocido el deber de los abogados de ser competentes en materia tecnológica.

---

[sional\\_conduct/model\\_rules\\_of\\_professional\\_conduct\\_table\\_of\\_contents](#). Consultado el 17 de septiembre de 2023.

<sup>56</sup>Barra de Abogados. Estados Unidos. Disponible en: (13)[https://www.americanbar.org/groups/professional\\_responsibility/publications/model\\_rules\\_of\\_professional\\_conduct/rule\\_1\\_1\\_competence/](https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_1_1_competence/) Consultado el 17 de septiembre de 2023.

<sup>57</sup>Tecnología esencial y necesaria para la profesión de la abogacía. Utilización de tecnología para la comunicación por medios digitales, creación y gestión de documentos digitales y la práctica forense. No se refiere a ser experto en programación o tener título en materia informática.

<sup>58</sup>Barra de Abogados. Estados Unidos. Disponible en: (13)[https://www.americanbar.org/groups/professional\\_responsibility/publications/model\\_rules\\_of\\_professional\\_conduct/rule\\_1\\_1\\_competence/](https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_1_1_competence/) Consultado el 17 de septiembre de 2023.

<sup>59</sup>Jara, Miguel L.: Las competencias tecnológicas en la deontología profesional de la abogacía, Colegio de Abogados de Morón. Disponible en <https://miguelluisjara.com/adademica/>. Consultado el 10 de septiembre de 2023, p.2.

El Colegio de New Hampshire, por ejemplo, ha establecido que, en materia de Cloud Computing “los abogados competentes deben tener un conocimiento básico de las tecnologías utilizadas. Además, dado que la tecnología, el marco regulatorio y la normativa sobre privacidad cambian frecuentemente, los abogados deben mantenerse al día de dichos cambios” (New Hampshire Bar Association, Advisory Opinion #2012-13/4).<sup>60</sup>

Una medida muy similar ha sido adoptada por el Colegio de California en su Formal Opinion No. 2015-193, al indicar que “La carencia de conocimientos tecnológicos puede convertir a un abogado en “éticamente incompetente” para asumir determinados asuntos litigiosos”.<sup>61</sup>

Según esta opinión, cuando un abogado no posea este conocimiento tecnológico tiene tres alternativas: Adquirir ese conocimiento suficiente con anterioridad a asumir el trabajo, asociarse o consultar con un experto en la materia o declinar el encargo del cliente.<sup>62</sup>

No resulta insólito este elevado nivel de exigencia profesional, si se tiene en consideración que la Ley de Enjuiciamiento Civil norteamericana establece en su norma 26 “ la obligación de que todas las partes de un proceso faciliten a las demás, no solo el nombre y datos de contacto de cualquier persona relacionada con el caso que posea información susceptible de ser conocida y por tanto, utilizada en el mismo, sino también una copia de todos los documentos, información almacenada electrónicamente o cosas tangibles que la parte posea, custodie o controle, que pueda servir para apoyar su demanda o defensa.”<sup>63</sup>

Estos datos almacenados electrónicamente no se limitan a documentos formales, sino que incluyen correos electrónicos y ficheros de voz y videos, por lo cual los abogados deben utilizar técnicas informáticas para garantizar la localización de la información necesaria.

El Estado de Nueva York, por su parte, se ha convertido en el primero en añadir un requisito que obliga a los abogados a realizar cursos de formación jurídica

---

<sup>60</sup> Paz Rodríguez, Juan José: ¿Se pueden exigir conocimientos de tecnología a los abogados? Disponible en: [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) Consultado el 13 de octubre de 2023.

<sup>61</sup> *Ibidem.*

<sup>62</sup> *Ibidem.*

<sup>63</sup> *Ibidem.*

sobre ciberseguridad, privacidad y protección de datos. A partir de julio de 2023, los abogados de este estado están obligados a disponer de al menos un crédito de Continuing legal education (CLE) en ciberseguridad, privacidad y protección de datos cada dos años.<sup>64</sup>

Esta medida se basa en una recomendación del comité sobre la tecnología y la profesión legal del Colegio de Abogados del Estado de Nueva York (NYSBA Committee On Technology And The Legal Profession), que se adoptó en junio de 2022 mediante una orden conjunta de los Departamentos Judiciales de la División de Apelaciones del Tribunal Supremo del Estado de Nueva York (en los Estados Unidos son los Tribunales Supremos de cada Estado los que establecen los requisitos para el ejercicio de la abogacía ante los mismos).

Según se plantea, si la exigencia de estos cursos no fuese suficiente motivación para asistir, no debe olvidarse que, según la legislación del Estado, su fiscal general podría demandar a los abogados que sufriesen brechas en la seguridad de sus datos por incumplimiento de los requisitos de ciberseguridad.

En la actualidad, ni los despachos ni los clientes trabajan como antes; las empresas están inmersas en la transformación de sus modelos de negocios, que se estructuran sobre la base del vector digital, algo a lo que tampoco son ajenos los bufetes. Por otra parte, se impone la internacionalización, algo que influye directamente en el perfil de abogados buscado por los clientes. El cliente tiene claro que necesita una solución global y exige a su asesor adelantarse a los posibles problemas que puedan surgir en el futuro. No desaparecerá la forma de trabajar por prácticas pero se impondrá una especialización por industrias con equipos conformados por profesionales de perfiles que abarquen todas las áreas del Derecho. Además, habrá que saber integrar el uso de las nuevas tecnologías en la práctica habitual, de forma que se sea más eficiente y se ofrezcan soluciones mucho más potentes.

Los despachos se encuentran además con retos en materia de Recursos Humanos, en particular para la retención del talento por lo cual se aprecia una tendencia de cambio en los perfiles profesionales más adaptados a las

---

<sup>64</sup> De Donato, Andrés A.: Tecnología y abogacía. Disponible en: [www.linkedinim.com/](http://www.linkedinim.com/) Consultado el 13 de octubre de 2023.

exigencias del sector donde primen las destrezas comerciales, buenas aptitudes tecnológicas y una clara perspectiva global.

En la actualidad con el acelerado desarrollo de las TICs cada vez más se habla de una nueva área de práctica o especialización que se podría denominar: “Derecho digital y de internet” o Derecho digital.

Se vaticina que esta especialidad será una de las que más crecerá en número de asuntos en los próximos años y puede convertirse en una de las áreas más rentables para los despachos de abogados.

En esta materia, cabe destacar a la Asociación de Expertos Nacionales de la Abogacía TIC (ENATIC)<sup>65</sup>, organización pionera en Europa, cuya actividad guarda relación directa o indirectamente con la Sociedad de la Información y el ámbito de las TICs, creada para compartir experiencias, inquietudes, encontrar soluciones y consensuar las líneas rectoras del Plan de Digitalización de la Abogacía. Son abogados que tratan asuntos de base tecnológica como por ejemplo: contratación electrónica con consumidores (e-commerce) o privacidad en internet.

En la actualidad, con el acelerado avance tecnológico, se utiliza cada vez con mayor frecuencia el término «abogado digital».

Para Gómez (2020), un abogado digital es un tecnólogo, un experto en Derecho Digital. Estos profesionales deben no solo ser apasionados de la tecnología, sino saber usarla y entenderla en un grado avanzado de habilidades, conocimientos, experiencia y capacidades.

Además dentro de sus perfiles profesionales se alude a que son:

- ⇒ Expertos en Derecho Digital.
- ⇒ Conocen algún lenguaje de programación.
- ⇒ Conceptualizan y/o desarrollan soluciones digitales para el sector legal.
- ⇒ Poseen capacidad para trabajar con una amplia variedad de personas, ya que suele trabajar constantemente con funcionarios públicos, informáticos, emprendedores, e incluso directores generales.

---

<sup>65</sup> *Ibidem.*

- ⇒ Entienden el impacto digital de los negocios.
- ⇒ Tienen habilidades para resolver problemas complejos. En muchas ocasiones, se enfrentan a áreas no reguladas o poco reguladas, por lo que resulta indispensable utilizar la «ingeniería jurídica» para poder resolverlos.<sup>66</sup>

En **Argentina** la Ley 5.177 (T.O. por decreto 180/87) Ejercicio y Reglamentación de la profesión de abogado y procurador, no contempla ninguna referencia explícita a la necesidad de las competencias tecnológicas tanto en el acceso a la profesión, como en lo referente al ejercicio y la prestación del servicio al cliente. Sin embargo, a juicio del profesor Miguel M. Jara<sup>67</sup>, el abogado tiene asumido en su trabajo diario la necesidad de ser competentes tecnológicamente, con independencia de que no estas no se incluyan en dicho cuerpo legal y deduce que el conjunto de conocimientos que hasta ahora determinan la competencia exigida a los abogados se refiere, en primer lugar al ámbito jurídico: el marco regulatorio legal, jurisprudencial y procesal (que actualmente 100% digital) adecuado para la eficaz realización de su trabajo, en defensa de sus clientes.

- ⇒ Para este mismo autor<sup>68</sup>, algunas de las competencias digitales en las que los abogados tienen que prestar atención:
  - ⇒ - Utilización de aplicaciones informáticas de gestión del estudio jurídico (gestión de documentos digitales, datos de clientes, datos de facturación...)
  - ⇒ -Utilización de bases de datos informatizadas y buscadores de internet para localizar información concreta para un asunto (doctrina, legislación y jurisprudencia, así como información sobre el asunto publicada en internet).

---

<sup>66</sup>Guerra Larduet, Lionar y Guerra Velázquez, Zaimí:La abogacía digital. Retos de la abogacía cubana frente a la digitalización del Derecho, Boletín ONBC. Revista Abogacía RPNS 0491 ISSN 2789-0910 No. 66, julio-diciembre, 2021 [www.ojs.onbc.cu](http://www.ojs.onbc.cu), pp.98-99. Consultado el 2 de septiembre de 2023.

<sup>67</sup> Miguel M. Jara (2022), Las competencias tecnológicas en la deontología profesional de la abogacía, p. 5, disponible en <https://camoron.org.ar/wp-content/uploads/2022/03/>

<sup>68</sup> Ibídem, p.6.

- ⇒ -Utilización de los portales de notificaciones electrónicas, mesas de entradas virtuales, etc.
- ⇒ -Utilización de programas de videoconferencia, ya sea para comunicarse a distancia, para audiencias remotas o mediación a distancia.
- ⇒ -Manejo de redes sociales; saber redactar mensajes y comunicarlos a través de la red de internet.
- ⇒ -Manejo y relación con la administración pública de manera electrónica.
- ⇒ -Utilización de certificados digitales y la firma digital.
- ⇒ -Tener conocimiento acerca de la normativa específica que aplica a los asuntos con un componente tecnológico (Ley de Firma Digital 25.506; ley 25.326 de Protección de los Datos Personales, etc.).

En el Reino Unido según el informe Deloitte studios sobre el impacto de la tecnología en el sector legal realizados en el país, indican que las empresas han identificado un desajuste entre las habilidades desarrolladas a través de la educación y las actualmente requeridas en el trabajo. Se buscan abogados no solo técnicamente competentes, sino con habilidades más amplias, según Peter Saunders, socio principal de prácticas profesionales en Deloitte. “La formación en la abogacía tiene que sufrir un cambio de 180 grados”. Es necesario más horas lectivas en habilidades digitales, project management, gestión de negocio e, incluso, competencias en programación<sup>69</sup>.

Asimismo, en entrevista con Richard Susskind<sup>70</sup>, los nuevos perfiles laborales que buscarán los despachos de abogados en un futuro próximo, así como las competencias que deberán adquirir o mejorar son básicamente tres. El primero es el ingeniero de conocimiento jurídico, la persona que construye sistemas

---

<sup>69</sup>Patricia, Esteban (2018), Qué abogados están en ‘peligro de extinción’ por la tecnología, disponible en <https://cincodias.elpais.com>

<sup>70</sup> Entrevista a Richard Susskind Por Cristina Sancho Ferrán, Directora de Comunicación Corporativa de Wolters Kluwer España, disponible en <https://diariolaley.laleynext.es/> Richard Susskind:conferenciante y asesor *británico* independiente para las principales firmas profesionales y gobiernos nacionales. Su principal área de especialización es el futuro de los servicios legales y, en particular, la manera en que la tecnología e Internet están cambiando el trabajo de los abogados. Ha trabajado en tecnología legal desde hace 30 años. Conferenciante internacional, ha sido invitado a hablar en más de 40 países y ha escrito y editado numerosos libros, además de más de 150 artículos para el Times. Su trabajo ha sido traducido a 10 idiomas.

online de asesoramiento legal. El segundo, el responsable de gestión de riesgos legales, el profesional que ayuda a los clientes a eludir o prevenir riesgos legales (a esto le llamo poner la valla en lo alto del acantilado, en lugar de una ambulancia al pie). El tercero, es el responsable de gestión de proyectos legales, la persona que aplica técnicas de gestión de proyectos para conseguir que las transacciones o los pleitos progresen de una forma más eficaz y más eficiente. Para estos trabajos los abogados tendrán que adquirir competencias en tecnología, gestión de riesgos y gestión de proyectos.

Este mismo autor reflexiona en su obra sobre cómo estamos preparando a la próxima generación de abogados “para que sean profesionales híbridos, más flexibles, con habilidades de trabajo en equipo, sofisticados tecnológicamente, astutos comercialmente, que son capaces de trascender los límites legales y profesionales para comunicarse adecuadamente con sus clientes”. Su preocupación, al respecto es que “estemos preparando a los abogados para convertirse en abogados del siglo XX, pero no del siglo XXI”.

## **II. Experiencias más significativas existentes en el ámbito internacional relacionadas con la categorización y la formación postgraduada de los abogados**

### **Categorización de los abogados y regulación del ejercicio**

En la mayoría de los ordenamientos jurídicos, las funciones del profesional del Derecho pueden ser las mismas, relacionada con la impartición de la justicia según el conjunto normativo aplicado a la sociedad, pero la denominación de estos profesionales puede variar de acuerdo a al espacio geográfico.

La Dra. Mayda Goite, profesora de la Facultad de Derecho, señaló que el instrumento fundamental desde el punto de vista de la gestión de un despacho de abogados es su organigrama. A su juicio, en el mundo hoy para organizarlo están los socios que pueden ser económicos y profesionales. Los primeros son quienes aportan el capital.

Según planteó, son disímiles y muy variables las categorías o nomenclaturas utilizadas para designar a los abogados a partir de la práctica y funciones que

cumplan. En algunos países a los de menos experiencia se les llama junior, en otros, aprendices.

Insistió en que es en el organigrama donde harán referencia a cómo será clasificado su personal y atendiendo a esas denominaciones y al contenido de trabajo que le impregnen, se definirá la proyección de capacitación.

El artículo 32 del Código de ética de Garrigues alude a que es una sociedad limitada profesional, cuya propiedad pertenece a todos los socios, quienes ejercen su actividad dentro de la Firma, de conformidad con lo dispuesto en los estatutos sociales, el Código Ético y demás disposiciones del Sistema normativo interno del Despacho. La condición de socio se adquiere tras un proceso estricto y riguroso de análisis y valoración de los méritos profesionales de los candidatos, sin que nadie ostente una participación significativa en la sociedad.

La remuneración de los socios obedece a criterios objetivos conocidos por ellos y se basa y fundamenta en su grado de experiencia profesional, así como en su contribución y aportación al desarrollo y a la buena marcha de la Firma.

Las categorías de los abogados en esta firma es la siguiente:<sup>71</sup>

- ⇒ Graduado en derecho tramitando su acceso a la abogacía.
- ⇒ Abogado júnior.
- ⇒ Asociado.
- ⇒ Asociado sénior.
- ⇒ Asociado principal.
- ⇒ Counsel.
- ⇒ Socio.

En EE.UU, el ejercicio de la abogacía es regulado por los códigos de ética profesional donde se plasman los estándares mínimos de conducta exigidos en la práctica jurídica.

La regulación del ejercicio profesional comienza antes de la graduación y continúa a través de toda su vida profesional.

---

<sup>71</sup> Garrigues. Un despacho innovador. Un equipo internacional. Disponible en [www.garriges.com](http://www.garriges.com), p.9. Consultado el 10 de septiembre de 2023.

El futuro abogado, para presentarse al BAR Exam y obtener la licencia que le permite ejercer la profesión, debe conocer las Reglas de Conducta Profesional del Estado en el que va a laborar y superar un examen de ética y responsabilidad profesional a nivel nacional conocido como MultiState Professional Responsibility Examination (MPRE).

Además de vencer estos exámenes, el candidato debe aprobar un examen individual de moralidad mediante el cual, un comité determina la honradez y sinceridad del candidato, su respeto a la ley, su responsabilidad fiscal y financiera, así como la lealtad y fidelidad en el desempeño de sus funciones.

Posteriormente, tras la obtención del título de abogado, debe cumplir con las reglas de conducta establecidas por los códigos de ética profesional y participar en clases de educación profesional continua (Minimum Continuing Legal Education) conforme a las reglas del Estado.

Según considera el profesor Mendoza de la Universidad de La Habana, en EE.UU la formación está más enfocada hacia lo práctico de tal forma que cuando el estudiante se gradúa hace un examen de acceso para demostrar que conoce la profesión y enseguida que lo realiza y aprueba, ya tiene la licencia para ejercer.

En este país, la normativa que regula el ejercicio de la profesión es muy amplia y sus fuentes son muy variadas: estatutos, jurisprudencia, normas dictadas por tribunales y artículos de profesionales en el ámbito de la ética jurídica interpretando y aplicando dichas normas. Son los propios Estados los que controlan el ejercicio del derecho en su demarcación y la mayoría ha adoptado normas de ética basadas en el modelo general de normas publicado por el American Bar Association. Dichas normas se conocen como las ABA Model Rules of Professional Conduct.<sup>72</sup>

Asimismo, la estructura de los despachos es muy jerarquizada y en este orden descendente el personal se clasifica del siguiente modo:

⇒ “senior partners” y “partners”, que participan de los beneficios del grupo.

---

<sup>72</sup>Izaguirre Artaza, Jurdana: Los abogados y el sistema jurídico en Estados Unidos, septiembre 2014, Oficina económica y comercial de la Embajada de España en Washington, DC Disponible en: [www.observatoriorli.com](http://www.observatoriorli.com), Consultado el 4 de julio de 2023.

- ⇒ “associates” que son abogados colaboradores.
- ⇒ “paralegals” quienes asisten en la búsqueda de información y la preparación de documentos.
- ⇒ Secretarios.
- ⇒ Resto de empleados.<sup>73</sup>

Según planteó uno de los expertos entrevistados, Luis Dariel Pinto Delgado, Director de Bufete Internacional, en sus visitas a esos despachos españoles, pudo constatar que poseen un área que se especializa en los contratos internacionales la cual cuenta con un director internacional. Además los abogados que conforman ese equipos de trabajo, generalmente son los de mayor experiencia y en su mayoría son senior, o socios, aunque siempre tienen como mínimo dos junior que se dedican a la parte técnica, miran los documentos, los revisan, se encargan de proponer algunas cosas que tienen que ver con la gestión, no así con el asesoramiento, allí hay un tránsito de esa área hacia otras del despacho, los otros integrantes del despacho se clasifican en correspondencia con su experiencia de trabajo, tiempo de estadía en la firma y papel que desempeñan dentro de ella: los abogados de pasantía, junior, senior, socios, etc.

Otra práctica corroborada en esas visitas de intercambio por el entrevistado, consiste en que para que los despachos, en ocasiones, puedan dar un servicio de calidad a sus clientes internacionales, sin que ello implique mayores gastos para su bufete, implementan un sistema de cluster, que consiste en hacer convenios de colaboración con otros despachos más pequeños pero que tienen un potencial intelectual importante, aunque carecen de capacidad económica para enfrentar grandes litigios, lo que resuelven a través de estos convenios o contratación, lo cual no significa que ese abogados abandone su puesto, sino que simplemente van a funcionar dentro del cluster para determinados asuntos.

En una entrevistas con David Muro, experto en gestión de despachos y director de DM Consultores en España<sup>74</sup>, este destaca la importancia de la colaboración entre despachos, al plantear que “las firmas están potenciando mucho la vía

---

<sup>73</sup> *Ibíd.*, p.4.

<sup>74</sup> *Ibíd.*

colaborativa, detectando sinergias y complementando áreas de especialización. Muchos despachos comienzan a plantearse posibles alianzas, fusiones e integraciones que les ayuden a ganar cuota de mercado, ofrecer un servicio legal integral y optimizar costes”.

Plantea que “la escucha activa tiene un peso muy importante para saber detectar las necesidades de los clientes fijos y potenciales, aunque creer en el entorno On Line como un nuevo escenario donde generar contactos y oportunidades comerciales será fundamental para que un despacho siga creciendo”.

Continuando con el análisis de las experiencias en cada uno de los países objeto de estudio, podemos plantear que en **Argentina** regulan el ejercicio como abogado según lo establecido en la Ley 22.192 del 14 de Marzo de 1980, de alcance general<sup>75</sup>. En este cuerpo legal se establece en su artículo 2.- Para ejercer la abogacía se requiere:

- a) poseer título de abogado expedido por universidad nacional, provincial o privada reconocida o extranjera debidamente revalidado;
- b) estar inscripto en la matrícula creada por esta ley.

La matrícula se establece en el artículo 4 donde se señala que para ser inscripto en la se requiere:

- a) acreditar identidad personal;
- b) presentar título universitario habilitante;
- c) constituir un domicilio legal en la jurisdicción que corresponda, y declarar el domicilio real;
- d) prestar juramento de ejercer la profesión con decoro, dignidad y probidad, respetando las reglas de conducta establecidas por esta ley.

El pedido de inscripción se establece en al artículo 7 de dicha ley y plantea que se tramitará ante la Corte Suprema de Justicia de la Nación, que decidirá sobre

---

<sup>75</sup> Ley 22.192, Ejercicio de la Abogacía, Buenos Aires, 14 de Marzo de 1980 Boletín Oficial, 24 de Marzo de 1980, disponible en <http://www.saij.gob.ar/22192-nacional-ejercicio-abogacia>.

su procedencia, mientras en el 11 se recoge que la inscripción en la matrícula de abogados habilitará para el ejercicio de la procuración.

Asimismo, los abogados deberán estar inscritos en el Colegio de Abogados que crea la ley de cada provincia.

Asimismo, la categorización de los abogados guarda estrecha relación con la de España. Unos de los bufetes más prestigiosos del país Marval O'Farrell Mairal y Allende & Brea, categorizan a sus abogados según el cargo que ocupen en Pasante, Junior, Junior avanzado, Abogado, abogado corporativo, Semi senior, Senior, asociados, socios, consultor, experto partner, procurador, paralegal.

En **Francia**<sup>76</sup>, un requisito previo para convertirse en abogado es un Máster en Derecho o una cualificación equivalente cuyas especificidades están recogidas en la Orden de 25 de noviembre de 1998 por la que se establece la lista de los títulos o diplomas reconocidos como equivalentes al Máster en Derecho para el ejercicio de la profesión de abogado y Decreto de 21 de marzo de 2007.

La normativa francesa exige que todos los abogados tengan que estar colegiados en el lugar donde tienen su despacho profesional. Con el fin de asegurar su sujeción a las normas y reglas éticas que rigen su ejercicio profesional. Es decir para el ejercicio de la profesión, es obligatorio el registro en algún Colegio de Abogados<sup>77</sup>.

Además para convertirse en abogado de pleno derecho e imprescindible cumplir con los siguientes requisitos:

**Requisito de nacionalidad** (tener nacionalidad francesa, ser ciudadano de uno de los Estados miembros de la UE, de un Estado firmante del Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo, ser ciudadano de un Estado o unidad territorial que no pertenezca a la UE o al EEE y que permita a los ciudadanos franceses ejercer la profesión en las mismas condiciones que se aplican a las personas interesadas que pretenden ejercer en Francia, o que su condición de refugiado

---

<sup>76</sup> Consejo nacional del Colegio de Abogados (2014), Sistemas de formación para abogados en la UE. Proyecto piloto de formación judicial europea: Lote 2. Estudio del estado de la situación de los abogados que se forman en materia de Derecho europeo, llevado a cabo por el Consejo de la Abogacía Europea (CCBE) y el Instituto Europeo de Administración Pública (IEAP).

<sup>77</sup> Ley Francesa N° 71-1.130, de 1971. VID: <http://www.legifrance.gouv.fr>

o de apátrida sea reconocida por la Oficina Francesa para la Protección de Refugiados y Expatriados (OFPRA)

**Requisito de título académico:** tener un Máster en Derecho o equivalente y poseer el certificado CAPA (certificado de aptitud para la profesión de abogado).

**Requisito de integridad moral:** los candidatos no deben haber sido condenados por una infracción penal ni se les deben haber impuesto sanciones disciplinarias ni pueden haberse declarado insolventes ni haber sido objeto de ningún tipo de sanción.

**Inscripción en el Registro del Colegio de Abogados:** Superar con éxito el examen final del CAPA. Tras superar con éxito el examen final del CAPA, el abogado en prácticas debe prestar juramento e inscribirse en la lista de letrados en ejercicio del colegio de abogados donde desee ejercer su actividad (artículo 101 del decreto de 27 de noviembre de 1991)

En **Francia** estos requisitos aparecen regulados en la Ley 71-1130 de diciembre de 1971 y el decreto N 91-1197 de noviembre de 1991<sup>78</sup>

El abogado, por la prestación de sus servicios profesionales recibe unos emolumentos llamados honorarios. En Francia, según los Colegios profesionales, hay tres tipos de honorarios, a pactar con el cliente: el primero se basa en el número de horas dedicadas al asunto (euros/hora); el segundo se calcula a un tipo fijo (tanto por ciento fijo); y el tercero se basa en el resultado (cuota litis) o un mínimo pactado más otra suma si se gana el asunto<sup>79</sup>.

La profesión puede ejercerse de forma individual, así como de forma colectiva o societaria. También se puede tener la condición de abogado liberal, o empleado de una sociedad, o de un bufete de abogados. Existe un contrato especial de trabajo para los abogados contratados por otros abogados. El abogado contratado está inscrito en el mismo colegio de abogados que su jefe. Durante los dos años siguientes a la finalización de su contrato, según se establece en el artículo 14.3 de las normas nacionales de procedimiento, para poder prestar

<sup>78</sup> Disponibles en <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do>

<sup>79</sup> José Luis de Alcaraz Sánchez-Cañaverál (tesis doctoral, 2017), Colegios profesionales y política de competencia: Elementos para el diseño de un marco regulatorio en una economía de mercado, p. 147, Sevilla, España, Disponible en <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/71282/TESIS>

servicios a un cliente que había asesorado antes, en el despacho en que ejerció, debe comunicárselo a su antiguo bufete<sup>80</sup>.

En el **Reino Unido**, la Ley de Servicios Legales de 2007 (Legal Service Act, 2007, charter 29), regula minuciosamente los servicios jurídicos, colegios profesionales y las entidades que los supervisan. Los objetivos principales de la Ley, son: a) proteger el interés público; b) mejorar el estado del derecho y el acceso a la justicia; c) proteger a los consumidores; d) promover la libre competencia en los servicios jurídicos; e) dotar a la profesiones legales de independencia, ética y calidad; f) exigir a los reguladores una buena regulación, transparente y administración eficiente; y e) hacer más entendible a los ciudadanos los derechos y obligaciones legales. Es una Ley completa que trata las reservas de actividad y colegios profesionales, como aspectos necesarios de la práctica del derecho, pero a la vez los limita a través del Consejo de los Servicios Legales (Legal Services Board-LSB), como órgano supervisor de los colegios<sup>81</sup>.

La Ley de Servicios Legales 2007 establece un nuevo régimen para la regulación de los servicios legales, concretamente:

a) las personas que deseen ofrecer servicios legales reservados como se define en la ley 46 (es decir, ejercer derechos de audiencia en los tribunales superiores, llevar a cabo litigios, traspasos, sucesiones y trabajos de inmigración) deben ser regulados por una autoridad reguladora.

- El Colegio de Abogados (*Bar Council*, en inglés)<sup>82</sup> es uno de los principales organismos reguladores. Entre otros se encuentran la *Law Society*, el Consejo de Transmisores Autorizados (*Council for Licensed Conveyancers*, en inglés) , el Instituto de Ejecutivos Legales (*the Institute of Legal Executives*, en inglés) , el Instituto Colegiado de Agentes de Patentes (*the Chartered Institute of Patent Agents*, en inglés) y el Instituto de Abogados de Marcas Registradas (*the Institute of Trade Mark Attorneys*, en inglés).

---

<sup>80</sup> *Ibidem*, p.148.

<sup>81</sup> *Ibidem*, p.161.

<sup>82</sup> The Bar Council: <https://www.barcouncil.org.uk>

b) Las Autoridades Reguladoras tienen la obligación de asegurarse de que sus funciones reguladoras estén separadas de sus funciones representativas. Por esta razón, en el ejercicio de la profesión de los *solicitors* se estableció la división entre la *Law Society*, el organismo que representa la profesión de los *solicitors* en Inglaterra y Gales y por otro lado la *Legal Services Board* (en adelante, LSB)<sup>83</sup> la cual supervisa el trabajo de la *Solicitors Regulation Authority* (SRA, en adelante), la autoridad reguladora independiente de la *Law Society*.

c) Asimismo, se establecen disposiciones especiales para las denominadas *Alternative Business Structures* (ABS, en adelante). Se trata de entidades distintas de los despachos tradicionales habilitadas para prestar servicios jurídicos y financiarse de forma externa. Para ello, requieren de la obtención de una licencia por la Autoridad Reguladora correspondiente, que, en el supuesto de los *solicitors*, es la SRA. De este modo permite que aquellos que tienen derecho a proporcionar servicios legales reservados lo hagan simultáneamente con personas que no lo están.

La Ley de Servicios Legales 2007 elabora una lista de actividades en su sección 12 (1) a las que denomina actividades legales reservadas (“*reserved legal activities*”, en inglés). Se trata de un catálogo de actuaciones jurídicas que únicamente pueden ser practicadas por profesionales del derecho, ya sean personas físicas o jurídicas, que se encuentren debidamente cualificados y habilitados por una Autoridad Reguladora en el sector de los servicios jurídicos. En dicha sección se enumeran un total de seis actividades reservadas, a saber:

- El derecho de audiencia;
- El desarrollo de litigios;
- Actividades de instrumentos reservados;
- Actividades testamentarias;
- Actividades notariales;
- Administración de juramentos;

No toda actividad en la esfera de los servicios jurídicos está regulada, por lo que no es necesario que una persona esté autorizada para ejercer actividades legales, siempre y cuando no se trate de actividades jurídicas reservadas<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup> The Legal Services Board (LSB): <https://legalservicesboard.org.uk>

<sup>84</sup>United Kingdom: Legal Services Act 2007 [England and Wales], Part 3, Section 12 (3), available at: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2007/29/section/12>

Entre las actividades no reservadas figura la prestación de asesoramiento o asistencia legal en relación con la aplicación de la ley o con LA LSA define las "actividades testamentarias" como la preparación de cualquier documento sucesorio a efectos de la legislación de Inglaterra y Gales o en relación con cualquier procedimiento en Inglaterra y Gales. Por "documentos testamentarios" se entiende los documentos en los que se fundamenta o se opone a la concesión testamentaria, o a la concesión de cartas administrativas.

En el **Reino Unido**, los solicitors, son profesionales del derecho que inicialmente se encargan del trabajo legal fuera de los juzgados, asesorando a los clientes. Tienen capacidad de representación de su cliente y se relacionan directamente con él. Pueden comparecer ante el juez pero sólo en los tribunales inferiores, se denominan también solicitor-advocate (procuradores/defensores). Desarrollan sus labores asociándose o individualmente, y pueden trabajar para empresas. Estos deben colegiarse en la Law Society. Para llegar a ser solicitor se exige lo siguiente: 1º) Licenciatura en derecho, de tres años, o una licenciatura en cualquier otra disciplina, seguido por el curso de conversión<sup>85</sup>; 2º) Un curso de práctica legal (un año); 3º) Curso profesional para incorporarse al colegio de solicitor (dos años); y 4º) Admisión en el colegio de solicitor.

Por otro lado, los barristers -o counsels- se encargan del trabajo jurídico como expertos en áreas legales especializadas y pueden comparecer ante todos los Juzgados, especialmente ante los tribunales de mayor jerarquía, tribunales superiores, donde no pueden asistir los solicitors, ya que no tienen derechos de audiencia. Este privilegio se recoge así (rights of audience), tanto en la vigente Ley de servicios legales de 2007, como en la anterior Ley de 1990. El derecho distribuyen el trabajo que reciben de estos últimos y negocian las tarifas. Para ejercer debe cumplir el código de conducta del BSB y pagar también el practising certificate<sup>86</sup>.

Los barristers pertenecen a uno de los cuatro Inns of Court -Middle Temple, Inner Temple, Gray's Inn y Lincoln's Inn"- existentes en el Reino Unido y Gales. Su

---

<sup>85</sup> VID: [www.lawcabs.ac.uk/](http://www.lawcabs.ac.uk/)

<sup>86</sup> *Ibidem*, p.163.

ingreso está sujeto a pruebas y requisitos rigurosos. En Irlanda existe sólo el colegio, el King's Inn como la sede de los barrister irlandeses.

Los pasos exigidos para convertirse en barrister (abogado), son: 1º) Licenciatura en derecho, o licenciatura en cualquier otra disciplina, seguida por el curso de conversión. Además, se exige una nota de grado de honor del Reino Unido; 2º) Curso de práctica legal (un año). Pero esto no es garantía para llegar a ser barrister, porque para tener dicha categoría profesional es pertenecer a un "Inns of Court". Dicha Corporación sigue manteniendo el privilegio exclusivo de elegir quien debe formar parte del Bar (es una ceremonia de graduación e ingreso en un colegio de abogados) 3º) Curso de Formación Profesional Bar de un año. Pero es requisito previo -para inscribirse en dicho curso- aprobar el curso y la prueba de Aptitud-Bar. Y así, se podrá realizar el curso de capacitación profesional de barrister, en un Inns of Court; 4º) Un tiempo de pasantía: un año, en un conjunto de cámaras de barristers, o en otras organizaciones reconocidas por el Bar Council, como una institución de formación de pasantía. También se puede realizar otro periodo adicional de seis meses de pasantía. El Bar Council, cuenta con un manual de calidad de la pasantía; y 5º) Finalmente, una vez completadas todas estas fases, el aspirante es elegible para ser llamado al Bar (artículo 207 de la Ley de 2007), donde se inscribirá, tras la ceremonia de iniciación en el Inns of Court correspondiente. Antes de su nombramiento, los iniciados además, deberán asistir a doce sesiones de clasificación, consistentes tradicionalmente en cenas formales donde se debaten temas relacionados con el derecho.

Hasta la Ley de 2007, los barrister no podían formar asociaciones o empresas y por consiguiente, se consideraba como únicos profesionales autónomos. Por lo general, los barrister no tienen relación contractual directa con el cliente, no tratan con él. Porque siempre trabajan a través de los solicitors que son los que contratan los servicios del barrister, si es necesaria su intervención.

Los barrister suelen organizarse en "cámaras" (chambers), para compartir recursos y gastos. La colaboración con los solicitors se hace a través de los secretarios (clerks) de las cámaras que sirven de nexo entre ellos, y distribuyen el trabajo que reciben del solicitador. Los clercks en realidad son abogados

pasantes, o abogados junior, que llevan la administración del despacho y negocian con los solicitores -o con los clientes- los honorarios de los barristers. Parte de esos emolumentos los recibe el clerk como pago por sus servicios. La profesión “barrister’s clerk”, está también regulada por otra corporación, el Instituto de los abogados-clerks. Además, algunas cámaras de barristers se especializan en áreas particulares del derecho.

Actualmente se permite que un barrister pueda ser contratado directamente por un cliente particular, pero el asunto concreto debe ser autorizado expresamente por el Bar Council. Dicha autorización hay que notificársela al cliente. También se permite que el abogado se asocie con otros profesionales o constituya sociedades con personas ajenas al derecho. Aunque también está sujeto a autorización del Consejo Deontológico de los Barristers (Bar Standards Board,BSB), de la Autoridad de Regulación de los Abogados (Solicitors Regulation Authority-SRA), así como del CLC (Council for Licensed Conveyancers), órgano garante de la competencia y los consumidores en el mercado legal inmobiliario<sup>87</sup>.

### **Formación como estrategia de desarrollo**

Para Fernando Biurrun Abad<sup>88</sup>, Fundador de Law&Trends, la formación tecnológica de los abogados responde a dos necesidades a las que deben responder con urgencia:

- La primera es la capacitación tecnológica para optimizar el trabajo del propio abogado y de su despacho, para ganar en eficacia y rigor, optimizar sus procesos y reducir sus costes para ser competitivos. Existen una infinidad de programas que permiten al abogado organizarse mejor, presupuestar con mejor criterio, redactar con más meticulosidad, comunicar más eficazmente, etc. Se trata de conocer estas herramientas y de saber usarlas correctamente.
- La segunda, es el conocimiento y la permanente actualización tecnológica para seguir en fase con la sociedad. El abogado no debe perder la innata

---

<sup>87</sup> *Ibidem*, p.166.

<sup>88</sup> Fernando Biurrun Abad (2017), La capacitación tecnológica será parte integrante de la formación en derecho y nadie lo cuestionará, disponible en <https://www.legaltoday.com/>

curiosidad que le ha empujado siempre a mantenerse atento a la actualidad y las novedades relevantes, no solamente jurídicas pero también políticas y sociológicas. Todo ello conservando el espíritu crítico que caracteriza al abogado, porque no se trata de abrazar todo avance tecnológico como si fuera la panacea, pero sí de conocerlo de primera mano.

El Decano de la Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana se refirió a que en algunos países, los juristas salen de las aulas para cursar un Máster profesional que les da las competencias necesarias para ejercer su profesión.

La capacitación, según tiene conocimiento se realiza de manera intencionada por áreas y depende de los intereses y necesidades de cada despacho.

La Dra. Mayda Goite, coincidió con el Decano en que la capacitación, casi siempre, se diseña en función de los intereses y necesidades de los despachos, quienes asumen los gastos cuando así lo consideren. Se debe tomar en cuenta que los abogados son asumidos como sostenibilidad de la firma. Lo anterior no quita que los profesionales puedan matricular otros cursos de su interés, siempre y cuando no se vean afectadas las perspectivas y estrategias de desarrollo de la institución.

La preparación no se realiza de forma masiva, es decir no todos pasan un mismo curso, si no que se analizan un conjunto de factores y cada profesional va recibiendo una formación a la medida.

La instrucción desde el punto de vista tecnológico es de vital importancia para los profesionales del Derecho añadió y por supuesto va más allá de saber utilizar el correo electrónico o acceder a materiales que puedan estar ubicados en sitios en internet para estudiarlos y después ser capaces de responder preguntas relacionadas con su contenido. Los abogados deben estar capacitados para hacer sus propios foros debates o espacios web a través de los cuales intercambiar con sus iguales y dominar algunas de las más importantes herramientas informáticas que permitirán ahorro de tiempo y elevación de la calidad en la gestión, entre otros.

La entrevistada consideró que lo abogados deben formar parte de las Asociaciones profesionales y utilizar por excelencia en su formación las redes

sociales académicas. El intercambio en las redes sociales como Facebook o Instagram puede aportarles, pero no debe convertirse en el centro de su atención.

En relación con la formación de los juristas reconoció la necesidad de renovar ideas, formar capital humano con otras concepciones y apostar monetariamente a este propósito.

Señaló que una de las modalidades de formación más utilizadas en el mundo actualmente son las llamadas clínicas jurídicas. Se trata de que los estudiantes universitarios realicen pasantías en los despachos de abogados, lo cual redundaría positivamente en su preparación. El estudiante universitario que logre efectuar una pasantía en una firma de abogados como Garrigues en España, tiene por lo general el futuro asegurado, pues muchas veces el despacho respalda su futura ubicación laboral.

Según considera el profesor Mendoza de la Universidad de La Habana, en temas de formación de post graduado, los despachos de abogados tratan por si solos de formar a sus especialistas. En el mundo capitalista son abogados que saben mucho de su profesión, pero incluso tienen que ser doctores o masters, pero un elemento importante en la línea formativa lo es haberse titulado en las mejores universidades del mundo que te den curriculum formativo. Para ellos es una prioridad recibir cursos en las mejores instituciones docentes en las materias que vaya a atender el despacho.

En **Argentina**, la preparación y capacitación de los graduados de Derecho recae fundamentalmente en las Universidades de las diferentes provincias del país. Como parte de la formación posgraduada, se desarrolla una Diplomatura Universitaria en Derecho y Tecnología de UADE, un programa diseñado con para aquello/as que tienen interés en conocer la manera en que el derecho ha comenzado a interactuar y regular las nuevas tecnologías.

Esta modalidad de estudios, ofrece una amplia formación en tecnología ya que se analizan la transformación de los contratos en la era tecnológica, el fenómeno del Big Data y la IoT, la protección de la imagen y los derechos de autor en internet, la financiación de empresas intensivas en tecnología, la relación entre

inteligencia artificial y derecho, la protección del consumidor y las nuevas formas de competencia en el sector, así como la transformación de los derechos fundamentales, entre otros temas de vital importancia y que dominan la agenda política y legal de las próximas décadas.

También la Universidad de Buenos Aires desarrolla un programa virtual de actualización Derecho y tecnologías de la información y las comunicaciones con 128 horas clases que inicio el 23 de abril del presente año, para aspirantes a doctores, tesistas, becarios y también para carrera docente.

Por su parte, la UCA, Universidad Católica Argentina, ofrece una especialización en Derecho de Alta Tecnología, con una durabilidad de 2 años. Tiene como objetivo primordial la formación de abogados especializados en la atención de asuntos relacionados con temas en los que la tecnología ha tenido influencia directa o indirecta con idoneidad para su desempeño en el ámbito del ejercicio de la profesión, la magistratura o la función pública con la óptica integradora de la ciencia jurídica. A los graduados se les otorga el título de Título Abogado especialista en Derecho de alta tecnología.

Para responder a este imperativo de formación posgraduada, en **España** se creó el Instituto de Innovación Legal (IIL), un centro dirigido a promover la innovación en el sector legal a través de la investigación, formación, difusión y de la innovación abierta, que tiene entre sus objetivos, fomentar la innovación en el sector legal, acercar el Derecho a los tecnólogos, apoyar el desarrollo de tecnología útil para el sector legal y la mejora de la Justicia, acompañar a los juristas en la transición digital, a través de actividades de formación, difusión, investigación e innovación abierta y posicionar España internacionalmente como centro de innovación jurídica.

Para ello han diseñado los tres cursos: tecnología para la gestión del despacho de abogados, tecnología para la venta de servicios jurídicos online, y finalmente redes sociales y community management para el sector legal.

A juicio de este Instituto se deberían fijar conocimientos tecnológicos comunes para abogados y juristas en general, y al igual que se ha creado el marco común europeo de referencia para las lenguas, se debería hacerse lo mismo con la

tecnología, teniendo en cuenta que el sistema legal difiere del anglosajón y por consiguiente también el uso de la tecnología.

En opinión de David Muro<sup>89</sup>, experto en gestión de despachos y director de DM Consultores en España, respecto a la selección de profesionales, las herramientas tecnológicas puede modificar el perfil de abogado que busquen los bufetes, considera que el conocimiento y dominio de ellas va a suponer un plus muy importante para el candidato, sin lugar a dudas.

Además de la formación, idiomas, especialización o aspectos tan importantes como las habilidades comerciales o la gestión de equipos, por nombrar algunas aptitudes que van adquiriendo cada vez más importancia, el dinamismo en la gestión del trabajo, la inmediatez en las respuestas a los clientes o la automatización de determinados procesos requieren de profesionales que estén familiarizados con determinado software de gestión, que se adapten fácilmente al uso recurrente de este tipo de herramientas, así como de CRM o trabajo en la nube.

En los despachos en **España**<sup>90</sup>, han reconocido la importancia que tienen los recursos humanos y se han dotado en ese tipo de departamentos profesionales, con la intención de captar y retener el talento. En cuanto a la captación de talento, se observa un aumento continuado del salario, que sin embargo se ha visto aminorado en estos últimos años debido a la crisis, así como también bajaron los niveles de contratación. Hay un pensamiento claro en los departamentos de Recursos Humanos de las distintas empresas que se ha trasladado a los despachos jurídicos y es que el talento es caro. Por ello, la mentalidad que se ha trasladado desde este departamento es el de que el talento se debe de crear con la exigencia del despacho. De esa forma se formarán grandes abogados y no se necesitará en gran medida acudir al mercado para pagar este talento.

Pese este mayor protagonismo que han tenido el departamento de recursos humanos en los despachos jurídicos, siguen siendo los socios los responsables

---

<sup>89</sup> Entrevistas realizada por [@LuisjaSanchez](#), Periodista Jurídico, La organización y gestión de los bufetes de abogados ha salido reforzada de la pandemia del coronavirus - Diferencia Legal. disponible en <https://www.legaltoday.com/>

<sup>90</sup>Diego Bisbal Serra (2017): Análisis de empresa del sector jurídico: Broseta abogados, Universidad Politécnica de Valencia, España, pp. 35-40.

últimos sobre los asociados y sobre la gestión de los equipos. Esto ha provocado que se les deba formar a los socios en cuanto a la metodología de evaluación, el liderazgo y la cultura de la firma. Las firmas cada vez más tienen en cuenta aspectos como la capacidad de liderazgo y la capacidad de hacer equipo.

En este país, el Centro de Estudios Jurídicos (CEJ) es el organismo competente para llevar a efecto la formación continua de los miembros de la Carrera Fiscal y de los Cuerpos de Letrados de la Administración de Justicia, Médicos Forenses, Facultativos del Instituto Nacional de Toxicología y Ciencias Forenses, Abogados del Estado y demás personal al servicio de la Administración de Justicia. Tales atribuciones se establecen en el artículo 3 del Estatuto de ese centro de altos estudios, aprobado por Real Decreto 312/2019, de 26 de abril y de conformidad con el artículo 434 de la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial y resto de normativa de aplicación.<sup>91</sup>

El Plan de Formación Continua del cuerpo de Abogados del Estado para 2022 incluyó 13 actividades formativas organizadas en torno a los siguientes ejes:

1. Formación para la especialización.
2. Transformación digital.
3. Formación en Derechos Humanos, Derecho comparado, europeo e internacional.
4. Jurisdicciones y ámbitos.
5. Formación para la comunicación <sup>92</sup>

Asimismo, como resultado de convenios de colaboración firmados entre el CEJ y varias instituciones, miembros del Cuerpo de Abogados del Estado participan en los planes de formación de otros organismos tales como el Consejo General del Poder Judicial, *el Centre D'Estudis Jurídics I Formació Especialitzada de Catalunya* o el Servicio Jurídico de la Seguridad Social.

El CEJ también organiza en los marcos de la colaboración institucional y en dependencia de la disponibilidad presupuestaria, actividades formativas a

---

<sup>91</sup> Cuerpo de Abogados del Estado. Plan de formación continua. Gobierno de España, Ministerio de Justicia y Centro de Estudios Jurídicos. Disponible en: [www.cej-mjusticia.es](http://www.cej-mjusticia.es). Consultado el 25 de septiembre de 2023.

<sup>92</sup> *Ibidem*, p.4.

propuesta de otras entidades tales como el Ministerio de Justicia o la Fiscalía General del Estado.

Adicionalmente, existe un plan específico de formación transversal, con actividades formativas dirigidas a todos los cuerpos y carreras que se forman en el CEJ y en las que se guardan plazas para el cuerpo de Abogados del Estado. Entre las materias incorporadas se encuentra la formación en competencias digitales entendida como administración electrónica y el uso de aplicaciones ofimáticas.<sup>93</sup>

El CEJ se encuentra inmerso en un proceso de transformación del modelo de aprendizaje integral, no solo centrado en la obtención de conocimientos, sino también y fundamentalmente, en la adquisición de competencias que permitan mejorar el desempeño de las funciones correspondientes a los diferentes puestos de trabajo.

Este abordaje lleva implícitos la definición de meta<sup>94</sup>, objetivos de aprendizaje<sup>95</sup> y propuesta de contenidos<sup>96</sup>.

**Garrigues** como Despacho, tiene unas señas de identidad claras y sólidamente establecidas, que se proyectan tanto en el ámbito interno de la Firma y entre sus miembros, como en la relación con los clientes y hacia la sociedad en general, basados en valores que se concretan en compromisos con el servicio al cliente, la calidad, el Despacho y sus miembros y la actuación ética.

Como principios deontológicos fundamentales destacan la integridad, lealtad, independencia; formación permanente, dignidad y respeto y secreto profesional.

97

Precisamente en el artículo 6 del mencionado Código se alude al principio irrenunciable del compromiso con la calidad, el cual implica entre otras cuestiones:

---

<sup>93</sup> *Ibíd*em, p.5.

<sup>94</sup> Descripción de lo que la acción formativa persigue en general.

<sup>95</sup> Descripción clara, concisa, concreta y objetiva de lo que los participantes serán capaces de hacer al final de la formación.

<sup>96</sup> Conjunto de creaciones o saberes culturales, técnicos o científicos que serán trabajados en la actividad. Se fomentarán contenidos que permitan al estudiante no sólo adquirir conceptos, sino también destrezas, habilidades y actitudes.

<sup>97</sup> Código ético Garriges, Sistema normativo interno, edición del 3 de marzo, 2020. Disponible en [www.garriges.com](http://www.garriges.com), p.2. Consultado el 7 de julio de 2023.

- Prestar la máxima atención a su permanente formación en el ámbito de sus respectivas especialidades, tanto en el plano estrictamente personal, como en el de la adecuada supervisión de aquellos compañeros que, con menor experiencia profesional, colaboren con ellos, ya lo sea de manera habitual o en la realización de un concreto encargo profesional.
- Poner a disposición de los clientes y de los miembros del Despacho los instrumentos tecnológicos más avanzados que hagan posible una comunicación fluida y faciliten la más ágil y eficaz prestación de los servicios solicitados.<sup>98</sup>

**Garrigues** otorga máxima relevancia a la formación permanente de sus miembros, no sólo como presupuesto imprescindible para conseguir la calidad técnica exigida al asesoramiento prestado sino, también, como un instrumento necesario e ineludible para el pleno desarrollo y la promoción profesional de aquéllos.

Desde esta perspectiva, la formación además de constituir un principio básico en la gestión y organización de la Firma, representa una obligación personal de todos sus miembros, los cuales deben aspirar a la especialización, a profundizar en el conocimiento técnico, a acrecentar sus experiencias y a difundirlas de los más veteranos a los más jóvenes, de unas oficinas a otras, y del Despacho a los clientes y a la sociedad en general.

Para facilitar estos objetivos, **Garrigues** promueve permanentemente la organización de cursos y seminarios de formación, actualización y especialización; difunde cuantas novedades normativas, científicas y jurisprudenciales destacadas se divulgan; coordina, tras el correspondiente análisis entre sus expertos, los temas jurídicos complejos para formar una opinión autorizada y pone a disposición de sus miembros los instrumentos tecnológicos más avanzados en las diversas materias de su actividad.<sup>99</sup>

Asimismo, el Despacho impulsa la realización de actividades docentes<sup>100</sup>, por parte de sus profesionales, tanto en centros de enseñanza públicos como

---

<sup>98</sup> *Ibidem*, pp.4-5.

<sup>99</sup> *Ibidem*, p. 8.

<sup>100</sup> *Ibidem*, p.14.

privados, así como la participación en *masters*, seminarios y la publicación de libros, artículos y otros tipos de colaboraciones, siempre que tales actividades no interfieran en el desempeño de su actividad laboral concreta.

Dichas actividades deberán ser previamente comunicadas y contar con el consentimiento del socio director de la oficina o del departamento correspondiente quienes, a su vez, lo pondrán en conocimiento del Órgano de Administración de Garrigues. La remuneración de la docencia regular corresponderá al profesional que la imparta, mientras que las referentes a *masters*, seminarios, publicaciones o actividades análogas serán remuneradas por cuenta y a favor de la Firma.

Este mismo despacho, desde el primer día, se pone a disposición de los abogados su plan de desarrollo, con altas expectativas de progreso personal y profesional.

Son muy variados los programas de formación diseñados e implementados. Entre ellos se encuentran:

#### Programa de prácticas<sup>101</sup>

Brinda la oportunidad de mejorar la formación de los abogados noveles los cuales adquieren una visión real del ejercicio de la profesión y del trabajo que se desarrolla. El objetivo de las prácticas es que, desde el primer día, se sientan parte del equipo de trabajo. Para ello contarán siempre con el apoyo y la orientación de un tutor.

El despacho ofrece prácticas a los estudiantes del Máster de Acceso a la Abogacía, involucrándoles en asuntos profesionales que ayudan a su preparación como futuros abogados y a los estudiantes de grado en Derecho (o en dobles titulaciones que incluyan Derecho) durante sus últimos años de carrera.

La firma **Garrigues** también posee un programa de formación que consiste en:<sup>102</sup>

**Actualización técnica permanente.** Cada año se diseña un plan de formación específico por cada área de especialidad. De manera continuada y periódica, el

---

<sup>101</sup> *Ibíd.*, p.6.

<sup>102</sup> *Ibíd.*, p.8.

despacho promueve la organización de cursos y seminarios de formación, actualización y especialización, y difunde las novedades normativas, científicas y jurisprudenciales. .

**Habilidades directivas:** Se proporciona a los profesionales un itinerario de acciones formativas de desarrollo de habilidades directivas.

**Idiomas:** Teniendo en cuenta el alcance de la acciones de este despacho, se exige su alto conocimiento.

**Tecnología:** Abarca todos los programas informáticos y herramientas de gestión necesarios para desenvolverse con agilidad en su actividad.

**Gestión del conocimiento y bases de datos jurídicos.** Se compone de dos ejes. El primero se centra en las herramientas propias de gestión del conocimiento Garrigues y el segundo en bases de datos jurídicas y otros recursos de información en general.

Asimismo el Centro de Estudios Garrigues da la posibilidad de cursar el Máster Executive en Derecho Digital y Tecnología<sup>103</sup>, una formación transversal en el sector digital enfocado a los campos jurídico, tecnológico y del emprendimiento.

El Máster está estructurado de manera online y aporta flexibilidad para que los interesados se organicen de la mejor manera y compatibilicen el programa con su agenda profesional. Además, cuenta con una semana de clases presenciales en la que podrán hacer tareas con sus compañeros y profesores, además de presentar resoluciones de casos reales, asistir a congresos, entre otros.

Una vez finalizado el programa, los graduados formarán parte de una red de contactos compuesta por más de 7.000 profesionales de referencia que servirá de base para el desarrollo de su éxito profesional.

El programa se imparte por un claustro formado por los más prestigiosos profesionales del sector TIC de la abogacía y la empresa y con el nivel de calidad pedagógica exigido por el Centro de Estudios Garrigues.

---

<sup>103</sup> Máster en Derecho Digital y Tecnología. Presentación. Disponible en: [www.garrigues.com](http://www.garrigues.com), Consultado el 23 de septiembre de 2023.

Permitirá desplegar habilidades tecnológicas digitales; conocer el ecosistema Legaltech: gestión del conocimiento, analítica de datos, marketing y regulación específica y desarrollar técnicas de liderazgo relacionadas con proyectos para abogados, etc.

Asimismo, el contenido de la formación lo determinan según la categoría de los abogados<sup>104</sup> y consta de una formación inicial que combina sesiones presenciales y online sobre los programas y herramientas de gestión del despacho.

Se compone de un módulo de formación en tecnología y otro de formación en gestión del conocimiento. Comprende además cursos e-learning con la finalidad de reforzar el conocimiento de los estándares del despacho en determinadas materias.

Como parte de esta formación se realiza una jornada de acogida que proporciona una visión global del despacho, sus valores y su cultura corporativa.

Al abogado júnior se les imparte el Curso de introducción a la práctica internacional de la abogacía de los negocios mediante el cual se capacita al abogado para prestar asesoramiento jurídico internacional.

Es un programa bilingüe en español e inglés. Trata acerca de la metodología para el asesoramiento en operaciones a clientes internacionales y combina la transmisión de conocimientos técnicos con el desarrollo de un caso práctico real que se relaciona con distintas disciplinas del Derecho, con el objetivo de que los profesionales puedan construir soluciones integrales con independencia del ordenamiento jurídico local aplicable. Incluye las materias de *management* necesarias para el desempeño de la abogacía en un entorno global. Su duración es de 140 horas y reúne en Madrid a todos los abogados de primer año del despacho de cualquiera de sus oficinas.

Para los Asociados existe:

⇒ Escuela de Asociados.

Se adquieren y consolidan los conocimientos técnicos necesarios para un mejor servicio al cliente, se produce el intercambio entre participantes de diferentes

---

<sup>104</sup> *Ibidem*, p.9.

departamentos y oficinas para obtener una visión global de la práctica profesional y poder reforzar vínculos entre compañeros. El temario de la escuela, de varios días de duración, se basa en un caso práctico multidisciplinar con carácter internacional.

⇒ *International training program*

Oportunidad única de desarrollo que permite ganar experiencia en oficinas y firmas legales situadas en otros países o continuar la formación académica en el ámbito internacional a través de alguna de las siguientes fórmulas:

1. Cursar un *LL.M.* in International Transactions (Máster en Leyes) impartido por el Centro de Estudios Garrigues, en colaboración con la Universidad de Fordham, que se desarrolla en España y Estados Unidos. Comienza con dos semanas de clases presenciales en la Universidad de Fordham (NY), continúa con clases on-line y finaliza de forma presencial en el Centro de Estudios Garrigues,
2. Estudiar un *LL.M.* en una de las universidades internacionales más prestigiosas.
3. Realizar un *secondment*<sup>105</sup> en uno de los despachos extranjeros con los que Garrigues trabaja con regularidad o pedir un traslado temporal a una de sus oficinas internacionales.

Los abogados asociados sénior matriculan la Escuela de nuevos asociados sénior con varios días de duración. Su contenido se enfoca a orientar al profesional sobre sus nuevas responsabilidades, en especial en temas de management, financieros y de clientes.

Los Asociados sénior, los asociados principales, los counsel y socios se preparan a través de los Encuentros Globales de Departamento, de varios días de duración, cuyo objetivo principal es el intercambio y puesta en común de temas que afectan directamente al departamento, así como facilitar e incrementar la relación profesional y personal entre los asistentes de distintas oficinas.

---

<sup>105</sup> Intercambios dentro y fuera de la red Garrigues.

Los socios, por su parte, participan en los New Partners' Meeting donde se tratan asuntos relacionados con la promoción a esta categoría profesional.

En el caso del Despacho Cuatrecasas, "la formación es un pilar esencial del desarrollo profesional que debe ofrecerse en un entorno de igualdad de oportunidades que permita la progresión y la convivencia con unos valores compartidos."<sup>106</sup>

Son principios fundamentales de actuación en este campo:

- ⇒ El diseño de los planes de formación en función de impulsar la cualificación y habilidades de todos los empleados y colaboradores, los cuales deben adaptarse a las realidades, cambios y exigencias de la Firma, del sector, del cliente y de la sociedad.
- ⇒ En los planes formativos se incluyen aspectos jurídicos o técnicos propios de cada puesto o función; habilidades tecnológicas, de colaboración y relacionales; y conocimientos sobre derechos humanos, la cultura y los valores corporativos para impulsar y fortalecer la convivencia y el comportamiento ético.<sup>107</sup>

En el Plan de Igualdad de la Firma se recomiendan las siguientes medidas para racionalizar el tiempo dedicado a formación:

Las actividades de formación breves (de duración no superior a una hora y media) iniciarán a las 9:00 am (con idea de que finalicen a más tardar a las 10:30 am) o se realizarán en la pausa del mediodía.

Ninguna actividad de formación concluirá después de las 6:00 pm.

Se generalizará el acceso a los cursos de formación a través de la Intranet, lo cual permite que cada abogado adapte la formación al horario que le sea más conveniente favoreciendo así su mejor aprovechamiento (se eliminan ausencias a las sesiones por "problemas de agenda").

---

<sup>106</sup> Política de recursos humanos CUATRECASAS. Disponible en: [www.cuatrecasas.com](http://www.cuatrecasas.com), p.4.

<sup>107</sup> *Ibidem*.

Las actividades de formación de larga duración (más de una hora y media) se concentrarán preferentemente en los días y meses de menor carga de trabajo, según los departamentos (generalmente, enero, febrero y septiembre).<sup>108</sup>

La Escuela de Práctica Jurídica de la Universidad Complutense de Madrid se destaca por la oferta formativa en el sector del derecho de las nuevas tecnologías y transformación digital. Es alta la demanda de inscripción en las nuevas ediciones del Máster de alta especialización en Derecho de las nuevas tecnologías y en el Diplomado de alta especialización en Blockchain, que comenzaron en octubre de 2022. Lo mismo sucede con otros cursos relacionados con nuevas tecnologías como el de alta especialización en Legaltech y transformación digital o el Diplomado de alta especialización en Derecho audiovisual, que comenzaron a partir de 2023.<sup>109</sup>

La Universidad de Salamanca, por su parte, oferta el Máster de formación permanente en abogacía digital y nuevas tecnologías (virtual). Este curso se esfuerza por suplir la laguna existente en otros Máster de Acceso a la Abogacía que no incluyen materias relacionadas con la inserción de las TICs en el ejercicio de la profesión de abogado. La formación que brinda es estrictamente jurídica. Su duración es de 10 meses y otorga 4 créditos.<sup>110</sup>

En **Francia**, hay un período de introducción obligatorio, según el Decreto N° 91-1197 de 27 de noviembre de 1991<sup>111</sup> por el que se organiza la profesión de abogado. La formación en el CRFPA (escuelas de abogacía regionales) se desarrolla durante 18 meses y se divide en tres períodos naturales:

- ✓ 6 meses de cursos en el CRFPA se dedican a adquirir los fundamentos;
- ✓ Entre 6 y 8 meses se consagran a desarrollar un Proyecto Pedagógico Individual (PPI); hay disponibles dos opciones para esta formación: unas prácticas (judicial, en empresas) o un curso universitario de Máster II;

---

<sup>108</sup> Plan de igualdad. CUATRECASAS. Ficha 13, Norma 11.3. Disponible en: [www.cuatrecasas.com](http://www.cuatrecasas.com), p.33. Consultado el 3 de julio de 2023.

<sup>109</sup> Ruiz de Valbuena, Irene (2022): La demanda en formación en derecho de las nuevas tecnologías. Disponible: <https://cincodiaselpais.com>

<sup>110</sup> Máster de formación permanente en abogacía digital y nuevas tecnologías (virtual). Presentación.

<sup>111</sup> Disponible en <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do>

- ✓ 6 meses de prácticas en un bufete jurídico (estas prácticas están condicionadas a la firma de un acuerdo tripartito entre el centro regional, el profesional en prácticas y el supervisor de las prácticas).

Según los artículos 13 y artículo 21<sup>112</sup>, apartado 1 de la Ley del 31 de diciembre de 1971 donde se establecen los tipos de estructuras responsables de organizar la formación de introducción que en este caso recae sobre las escuelas de abogacía regionales (École d'avocats, o EDA) y el Consejo Nacional de los Colegios de Abogados de Francia.

Es necesario realizar un examen o comprobación de ingreso antes del período de introducción que en el artículo 57 del Decreto N° 91-1197 se establece el programa y las modalidades del examen de acceso al CRFPA

En el mismo cuerpo legal se establece que esa formación inicial será de seis meses y entre las principales materias se encuentran: ética profesional, redacción de actos jurídicos, informes orales y debate, procedimientos, gestión de un bufete, una lengua extranjera moderna.

Cuando finaliza la formación de introducción en el CRFPA, el candidato debe superar el examen del Certificado de Aptitud para la Profesión de Abogado (CAPA), de conformidad con los procedimientos recogidos en la Orden de 7 de diciembre de 2005<sup>113</sup>

Con la formación de introducción no se culmina, sino que la participación en actividades de formación continua se establece en la ley redactada tras una consulta con el Consejo Nacional de los Colegios de Abogados de Francia que recoge los procedimientos<sup>114</sup>. Asimismo, el artículo 85 del decreto del 27 de noviembre de 1991 explicita que los abogados especializados dedican la mitad de su tiempo de formación continua a su(s) campo(s) de especialización.

Los proveedores de esa formación continua acreditada son:

---

<sup>112</sup> Disponible en <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006068396>.

<sup>113</sup> Disponible en <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000786409>

<sup>114</sup> Artículo 14-2 de la Ley de 31 de diciembre de 1971 donde se establece que la formación continua es obligatoria para los abogados registrados en los colegios profesionales.

Artículo 85 y 85-1 del Decreto de 27 de noviembre de 1991 y la normativa 2011-004 de 25 de noviembre de 2011.

- CRFPA, Centros Regionales de Formación Profesional para Abogados (Escuelas de abogados, Écoles d'avocats, EDA).
- Colegios de Abogados.
- Organizaciones creadas o gestionadas por los colegios de abogados de Francia.
- Proveedores de formación privados acreditados.

Asimismo, en este país<sup>115</sup>, los abogados corporativos se encargan de prevenir riesgos y aplicar las leyes y reglamentos en el interior de la empresa en la que trabajan. Como cada empresa tiene sus propias necesidades, estos profesionales se especializan en cada una de esas áreas. Además, el ejercicio de esta profesión tiene una relación muy estrecha con los servicios financieros y comerciales.

Para ser abogado corporativo se debe poseer una gran experiencia jurídica. Las personas que más destacan para los reclutadores son quienes poseen una doble carrera, una especialización en derecho, una formación adicional en contabilidad o gestión (diploma en derecho mercantil) o un certificado de Formación Profesional de Abogacía.

Ejemplos de las formaciones:

- Máster en derecho (Derecho Mercantil, etc.)
- Máster Profesional en Derecho Mercantil
- M2/MBA en derecho y gestión de empresas (de la universidad Panthéon Assas Sorbonne)-Diploma de una Escuela de Negocios.
- Diploma en ciencias políticas
- Máster especializado (Abogado en gestiones internacionales)

En **Reino Unido** los colegios de abogados organizan cursos de formación complementaria durante el año, en la “Bar School”, así como la formación de pupillaje, durante los primeros años de ejercicio. También tienen funciones de

---

<sup>115</sup>Domynike Galarce González (2021), Cómo se obtiene el título de abogado en Francia, Disponible en: <https://idealex.press/como-se-obtiene-el-titulo-de-abogado-en-francia/>

supervisión y disciplina sobre sus miembros. Cada uno de los cuatro Colegios de abogados tiene tres grados ordinarios de la membresía: barrister, los “abogados maestros del banco” o miembros de la Judicatura y los estudiantes. Algunos barrister incluso, son nombrados jueces o consejeros de la Reina (miembros del Consejo de la Corona).

### **III. Principales herramientas tecnológicas utilizadas en el ámbito jurídico a nivel internacional.**

Son prácticamente infinitos los posibles vínculos entre el espacio jurídico y el tecnológico.

Tres años después de la invención de la primera computadora digital electrónica ENIAC en 1949, se publicó por Loevinger el artículo “Jurimetrics: the next step forward”, a través del cual se formalizó el uso de las computadoras en el ámbito del Derecho.<sup>116</sup>

A partir de ese momento, las diferentes áreas del Derecho inician una búsqueda a fondo de cómo y en qué materias intercambiar con las disímiles producciones de la tecnología, entre las cuales pueden mencionarse:

- ⇒ Modernización de las instituciones judiciales.
- ⇒ Automatización y efectividad del trabajo.
- ⇒ Digitalización de procesos administrativos.
- ⇒ Regulación de los actos jurídicos (contratos) formalizados a través del ciberespacio.
- ⇒ Legislación sobre el complejo universo que comprende internet (uso de datos, criptomonedas).
- ⇒ Acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- ⇒ Ampliación del conocimiento de las normas.
- ⇒ Enseñanza del Derecho a través de plataformas.
- ⇒ Regulación de los delitos virtuales (ciberdelitos).
- ⇒ Tratamiento de la información jurídica.
- ⇒ Transformación de la actividad de los actores jurídicos.<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup>Ana Dobratnich, Gonzalo: Derecho y nuevas tecnologías, 1a ed., Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley, 2021. Libro digital, PD, p.4.

<sup>117</sup> Ibídem, p.5.

Desde las primeras ideas de Leovinger, han sido muchos los trabajos publicados sobre esta temática que llegaron a consolidar la propuesta interdisciplinaria que luego se conocería con el nombre de “Derecho informático” dividido en tres grandes esferas de la informática jurídica: la documental, de gestión y la decisoria.<sup>118</sup>

Este camino ha contado con defensores y detractores. Los primeros argumentan, entre otros factores, la organización y recuperación de información, la celeridad en el manejo de los datos, el control de los trámites y las facilidades para la producción y corrección de los documentos. Estos ven a la tecnología como un auxilio porque mediante sus métodos, medios y gran capacidad resolutive, ayuda en la toma de decisiones.

Los segundos desconfían de la pretendida objetividad y neutralidad sobre la programación y posterior funcionamiento de la informática. Asimismo consideran que están poco delimitados los usos, las funciones y propósitos que estas herramientas pueden aportar en el Derecho.<sup>119</sup>

Para el escritor e investigador británico Richard Susskind<sup>120</sup> describe a las tecnologías disruptivas como aquellas que «desafían y cambian fundamentalmente el funcionamiento de una empresa o un sector», de forma que «pueden ayudar a desbancar y provocar la desaparición incluso de empresas líderes en un sector del mercado». Y un rasgo común en el ciclo de vida de estas tecnologías es que en los primeros momentos de su aparición «los líderes del mercado, así como sus clientes, a menudo descartan los nuevos sistemas considerándolos superficiales y con pocas probabilidades de despegar». Pese a lo cual, algo más tarde, a medida que ganan aceptación, «los clientes suelen cambiar rápidamente a servicios basados en la nueva tecnología». De esta forma, los proveedores de los servicios afectados por las mismas «a menos que sean los primeros en adoptarlas, a menudo llegan

---

<sup>118</sup> *Ibidem*.

<sup>119</sup> *Ibidem*.

<sup>120</sup> Richard Susskind, *El abogado del mañana (Una introducción a tu futuro)*», citado por Carlos B Fernández (2020), *Diario La Ley*, N° 38, Sección Legal Management, disponible en <https://es.linkedin.com>

demasiado tarde para reconocer su potencial real y jamás consiguen recuperar terreno».

En este sentido Susskind identifica y analiza trece tecnologías disruptivas que, individualmente consideradas «desafiarán y cambiarán la forma en que se prestan ciertos servicios jurídicos» y que colectivamente, «transformarán todo el panorama jurídico».

En esta relación se incluyen algunas tecnologías que sonarán familiares a los profesionales más actualizados y que, de hecho, ya están en la base de la actividad de firmas como LegalZoom, Rocket Lawyer, Kira y RAVN, que están revolucionando el sector. Nos referimos a tecnologías como la generación automatizada de documentos, el análisis automatizado o la gestión de proyectos. Pero la lista incluye otras, como los portales reputacionales (*electronic market places*), el conocimiento jurídico integrado (*embedded legal knowledge*) o la resolución de controversias online (*on line dispute resolution*), que por su relevancia, no deben dejar de conocerse.

El mismo autor advierte que el reto “no es sólo automatizar las prácticas de trabajo actuales que no son eficientes. El reto es innovar, practicar el Derecho de una manera que no hubiéramos podido hacerlo en el pasado”, entre otras cosas a través de la informatización.

Por su parte, en muchos despachos de abogados ya se aprecian los efectos derivados de estas transformaciones fundamentalmente en:

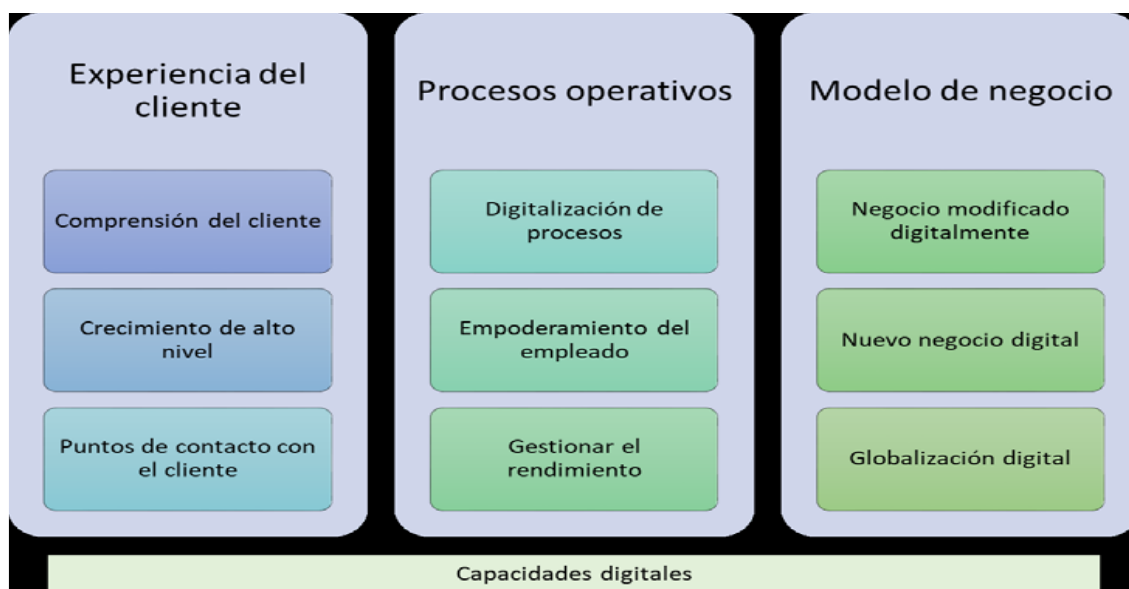
- las expectativas de los clientes
- la mejora del producto
- la innovación colaborativa
- las formas organizativas

El cliente es el centro del servicio, la mejora de la satisfacción de sus expectativas es un eje central en dichas transformaciones, ya que las nuevas tecnologías permite diversificar las prestaciones, expandirlas más allá del área geográfica en la cual se encuentra radicado el despacho e irán aumentar la durabilidad e incremento de las contrataciones; el uso y análisis de datos modifica la forma en que se trabaja, imprimiendo mayor velocidad, etc. Todo lo cual requiere de nuevas formas de colaboración.

Según Pinto Delgado, Director de Bufete Internacional, suele suceder en muchos de los despachos de abogados, que el personal fijo de la oficina es poco, porque se estila contratar los servicios especializados en determinadas materias, como son los informáticos. Planteó que en algunos de los bufetes visitados tienen equipos de digitalización, la documentación es digital, la inteligencia artificial es clasificada y le distribuye a las diferentes áreas la información, según el tema que estas trabajen, y la propia inteligencia se encarga de tener en cuenta los términos, pagos, publicación, etc. También apreció el empleo de robots que se encargan de filtrar y clasificar la información. Dejado al capital humano más enfocado a la gestión comercial.

Todo lo cual los obliga a replantearse las formas organizativas de las empresas y organizaciones en general, la cultura organizacional y la retención del talento; en una nueva realidad en la que surgen nuevos modelos de negocio y plataformas digitales globales.

En un análisis de un artículo de Westerman et al. (2011)<sup>121</sup> se identificaron las tres áreas clave de las empresas que los ejecutivos estaban transformando digitalmente y que se adaptan a las transformaciones que se están sucediendo en los despachos de abogados tal y como se muestra seguidamente:



<sup>121</sup> Westerman et al. (2011) "Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations", en la revista MIT Center for Digital Business and Capgemini Consultin. Citado por: José Manuel González Varona, Tesis doctoral, "Retos para la Transformación Digital de las PYMES: Competencia Organizacional para la Transformación Digital", Universidad de Valladolid, p.21.

Tanto en las entrevistas con experto como en el análisis de las realidades en los países estudiados, se reconocen las oportunidades prácticamente ilimitadas que proporciona la conexión a través de dispositivos móviles con una potencia de procesamiento, almacenamiento y acceso al conocimiento sin igual, los avances tecnológicos en áreas como la inteligencia artificial, la robótica, internet de las cosas, impresión 3D, biotecnología, nanotecnología, blockchain, etc.

El análisis de la literatura sobre el tema<sup>122</sup>, permite identificar varias razones por las cuales es importante invertir en tecnología, lo cual incluye la formación de los abogados para enfrentar los retos que impone la era digital.

Entre estos motivos se encuentran:

**Optimización de los tiempos de trabajo:** La automatización de los procesos reduce los tiempos y esfuerzos del trabajo, disminuye o elimina algunas tareas que, por lo general, requieren de toda la atención de los abogados para su ejecución.

**Mejoras en el sistema de seguridad del despacho:** Se evita la filtración de información y datos confidenciales de empleados y clientes, que de producirse podría hacer perder a la firma su credibilidad y reputación ante el público. Además de que las implicaciones legales serían elevadas, dejando a la compañía prácticamente fuera del mercado.

**Aumento de la competitividad:** Las probabilidades de éxito se incrementan de forma considerable al invertir en tecnología pues se optimizan los procesos y se garantiza un mejor producto o servicio.

**Agilización de los procesos administrativos:** Se facilita la facturación electrónica, las transferencias bancarias y la gestión de los pagos. De esta manera, el pago a los proveedores y cobros a los clientes serán mucho más ágiles.

---

<sup>122</sup> Las ventajas y desventajas del uso generalizado de las *LegalTech*, se han sistematizado a través del estudio de los criterios de varios investigadores sobre este tema. Destacan entre ellos, Erick Rincón Cárdenas, Valeria Martínez Molano, y en España de Paula Alonso Barrera, los que abordan las diferentes tecnologías y los efectos que producen, así como sus ventajas y desventajas.

**Aumento de la confiabilidad:** Se reducen significativamente los márgenes de error y se aligeran las cargas de trabajo.

**Impulso del rendimiento:** Los procesos automatizados facilitan a sus miembros la ejecución de algunas labores. El trabajador no estará sobrecargando, por lo que reducirá al máximo el margen de error y la organización en general aumentará su productividad y rentabilidad.

La trascendencia del uso de la tecnología no se halla en ella per se, sino en sus beneficios. En la abogacía existen áreas más favorecidas por su uso. Entre ellas pueden destacarse:

- ⇒ La investigación legal que guarda relación con la búsqueda y análisis de informaciones jurídicas de todo tipo que permitan resolver un caso concreto (incluye el acceso a fuentes primarias y secundarias de derecho, así como a fuentes no jurídicas que brinden cualquier tipo de información).
- ⇒ El descubrimiento electrónico (e-discovery), proceso mediante el cual se ejecuta la orden de un juzgado de revisar la información almacenada en un dispositivo electrónico o en una plataforma web en busca de evidencia relevante para la resolución de un caso judicial.
- ⇒ Contratos inteligentes (smart contracts entendido como el registro contable distribuido, descentralizado, público y encriptado, en donde las personas pueden almacenar información legal y hacer transacciones seguras sin la necesidad de intermediarios.
- ⇒ Gestión de causas judiciales que permite darles seguimiento y controlarlas sin necesidad de acudir constantemente a los tribunales para revisar manualmente la documentación del proceso.<sup>123</sup>

Asimismo, para llevar a cabo una inversión en tecnología, entre otras cuestiones, se debe:

- Identificar necesidades internas que deben delimitarse mediante métodos científicos como el análisis FODA, el de escenarios, medición de indicadores de rendimiento, intercambio con socios y abogados.

---

<sup>123</sup>Guerra Larduet, Lionar y Guerra Velázquez, Zaimí: La abogacía digital. Retos de la abogacía cubana frente a la digitalización del Derecho, Boletín ONBC. Revista Abogacía RPNS 0491 ISSN 2789-0910 No. 66, julio-diciembre, 2021 [www.ojs.onbc.cu](http://www.ojs.onbc.cu), pp.97-98.

- Establecer un presupuesto, estudiando la contabilidad del negocio para determinar cuánto es el máximo de dinero que pudieras dedicarle.
- Analizar las tecnologías disponibles para la inversión.

Una vez resueltos las dos primeras cuestiones enunciadas, entonces correspondería estudiar las opciones disponibles a nivel de precios, funcionalidades, características, experiencia del proveedor, curvas de aprendizajes y entre las tecnologías existentes con larga trayectoria valorar cuáles deben ser priorizadas por el despacho de abogados.

Por ejemplo, si los abogados de una firma pierden muchas horas de trabajo al gestionar los procesos administrativos de facturación y cobro a clientes, entonces se puede invertir en una tecnología como *TimeBillingX*, software de productividad que registra y analiza las horas laborales de los abogados, y con base en ese registro de horas automatiza la facturación y el cobro.

Si por otro lado los abogados de la firma necesitan poder controlar sus juicios desde cualquier parte del mundo y a cualquier hora del día, entonces se necesita invertir en *CaseTracking*, sistema conectado a través de internet con las páginas de los Poderes Judiciales de diferentes países, automatizando la obtención de información sobre las novedades de los juicios en tiempo real.<sup>124</sup>

Ambas tecnologías han sido desarrolladas por Lemontech, una desarrolladora tecnológica especializada en el sector legal, perteneciente a *Accel-KKR*, el principal fondo de inversión de Silicon Valley (con grandes inversiones en Facebook, Spotify, Dropbox, entre otros).

Por otra parte, el término *LegalTechno* se trata de un vocablo nuevo, sino que constituye un derivado del de informática jurídica, principalmente en sus vertientes documental, operacional y procesal. En sentido general, puede definirse como el uso de la tecnología para proveer servicios jurídicos. Se aplica a las herramientas que permiten la automatización de un servicio jurídico, a nivel de apoyo (búsqueda o creación de documentos), del proceso (el procedimiento

---

<sup>124</sup> Invertir en tecnología en una empresa, ¿cuánto y cómo hacerlo? Disponible en: <https://blog.lemontech.com/wp-content>

para realizar un trámite) o para facilitar la relación entre los profesionales del Derecho.<sup>125</sup>

LegalTech se asocia a startup<sup>126</sup> que brindan servicios tecnológicos y ofrecen las siguientes ventajas:

- a) reducen o eliminan la necesidad de consultar a un abogado;
- b) facilitan, agilizan y economizan la prestación de servicios jurídicos al proporcionarlos en línea;
- c) permiten al abogado hacer su trabajo o brindar sus servicios de manera más rápida y eficiente;
- d) posibilitan a la empresa ahorros importantes al disminuir el costo de servicios legales por aquellos que se obtienen de manera automatizada.<sup>127</sup>

Alejandro Sánchez, abogado y consejero de innovación y *legaltech* en Wolters Kluwer España Legal & Regulator, aseguró que hay despachos españoles que están abriendo oficinas en el metaverso<sup>128</sup> y abogó por el uso de la *big data* en todos. El pago en el sector con *bitcoins*, una realidad en algunas firmas, será, en su opinión, una innovación que despegará en un futuro muy cercano <sup>129</sup>

Otro ejemplo de cómo la digitalización está cambiando los departamentos legales es Iberdrola. En la compañía, el proyecto Darwin, un programa de eficiencia y automatización de tareas, ha supuesto un ahorro del 15 por ciento del gasto en servicios jurídicos.

---

<sup>125</sup>Guerra Larduet, Lionar y Guerra Velázquez, Zaimí:La abogacía digital. Retos de la abogacía cubana frente a la digitalización del Derecho, Boletín ONBC. Revista Abogacía RPNS 0491 ISSN 2789-0910 No. 66, julio-diciembre, 2021 [www.ojs.onbc.cu](http://www.ojs.onbc.cu), p.96.

<sup>126</sup> Nuevas empresas que poseen una fuerte relación con la tecnología. Se caracterizan por ser negocios con ideas muy innovadoras y una gran disposición para satisfacer las necesidades del mercado. En el contexto, se refiere a empresas que prestan servicios tecnológicos que cubren necesidades de aplicación a especialidades legales. Disponible en: <https://blog.hotmart.com>. Consultado el 12 de agosto de 2023.

<sup>127</sup>Guerra Larduet, Lionar y Guerra Velázquez, Zaimí:La abogacía digital. Retos de la abogacía cubana frente a la digitalización del Derecho, Boletín ONBC. Revista Abogacía RPNS 0491 ISSN 2789-0910 No. 66, julio-diciembre, 2021 [www.ojs.onbc.cu](http://www.ojs.onbc.cu), pp.96-97.

<sup>128</sup> Es un acrónimo compuesto por meta que proviene del griego y significa después o más allá, mientras que verso hace referencia a universo por lo que se habla de un universo que está más allá del que conocemos actualmente.

Es un nuevo ecosistema virtual y tridimensional en el que los usuarios pueden interactuar. Cuando se habla de metaverso no se hace referencia a una plataforma o marca en particular, sino al concepto de espacio virtual, en lo que podemos hacer dentro de él, gracias a la web 3.0 o web3 como se conoce a la tercera generación de internet.

<sup>129</sup> Barjola, José Miguel: ¿Cómo será la revolución tecnológica que cambiará la abogacía? Disponible en: [www.ventacontenidos@prisamedia.com](http://www.ventacontenidos@prisamedia.com), Consultado el 6 de septiembre de 2023.

Loreto Sánchez, responsable del área de gestión del conocimiento de los servicios jurídicos globales estima que este logro se debe, en esencia, a la remodelación de las estructuras y a la apuesta por la automatización, pero siempre bajo la premisa de escuchar al cliente.<sup>130</sup>

Por su parte, Beatriz Vila Ramos, vicedecana de Relaciones Institucionales y directora del Máster de Abogacía y del Máster en Legal Tech en la Universidad Francisco de Vitoria al referirse a la revolución tecnológica insistió en que ahora tiene más sentido hablar del metaverso que de una letra de cambio.

Asimismo insistió en que los abogados deberán crear un lenguaje común que les permita entender la tecnología y los retos que se le plantean pues el cliente así lo demanda. No será suficiente saber de Derecho, sino también habrá que tener conocimientos técnicos, en ciberseguridad, programación o tratamiento de datos. Por ello los equipos multidisciplinares serán cada vez más importantes en los despachos y en las asesorías. En el ámbito de la formación, señaló la importancia de aprender a manejar la Jurimetría como herramienta de analítica jurisprudencial que permite definir la estrategia procesal más idónea para el éxito del caso, a través de indicadores gráficos interactivos, basados en el análisis cognitivo de millones de decisiones judiciales.<sup>131</sup>

Se trata de un Software dirigido a abogados y procuradores, profesionales relacionados con el proceso judicial, asesorías jurídicas internas e incluso la Administración de Justicia y órganos de Gobierno.

Está formada por cinco módulos interconectados que son la Jurimetría del:

- ⇒ Caso: Evalúa información relacionada con la posición del juez, la trayectoria de los oponentes y el acceso a la jurisprudencia clave.
- ⇒ Magistrado: Estudia la trayectoria del juez, sus líneas argumentales y posicionamiento.
- ⇒ Abogado: Analiza a la contraparte en el proceso.
- ⇒ Empresa: Analiza los litigios en los que se han visto involucradas las grandes empresas.

---

<sup>130</sup> *Ibidem.*

<sup>131</sup> Derecho práctico. Disponible en <https://www.derecho práctico.es>. Consultado el 20 de junio de 2023.

⇒ Tribunal: Posibilita conocer en profundidad la actividad de todos los juzgados. Puede verse la duración media estimada de un proceso y la posibilidad de que se estime o no un recurso.<sup>132</sup>

En Iberoamérica también existe el Portal Europeo *E-Justicia* pensado en el futuro para ser una ventanilla única en el ámbito de la justicia, que procurará facilitar la vida del ciudadano ofreciéndole información sobre los sistemas jurídicos y mejorando el acceso a la justicia.

El concepto de *E-Justiciase* adoptó hace más de una década como una derivación de la noción de e-government. Se trata del cumplimiento de las seculares funciones gubernamentales adecuadas mediante la incorporación tecnológica disponible. De esa línea comprensiva, la e-justicia se ha definido como “el gobierno electrónico especializado en temas jurídicos o la inclusión del uso de las tecnologías del conocimiento e información en la Administración de Justicia”<sup>133</sup>, delimitado fundamentalmente en tres ámbitos adjetivos: “la comunicación, la sustanciación de los juicios (especialmente en materia de práctica de prueba) y la grabación de los juicios y actuaciones orales”<sup>134</sup>.

A través de este proyecto *E-Justicia* se han podido diseñar los siguientes instrumentos<sup>135</sup>:

- Sistema de indicadores para establecer la transición de los sistemas de justicia iberoamericanos hacia la sociedad del conocimiento.
- Posición relativa de nuestros países en la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación a la administración de justicia.
- Recomendaciones sobre sistemas alternativos de organización y gestión de la justicia correspondientes a la sociedad de la información.

---

<sup>132</sup> Definición de Jurimetría. Jurimetría/La ley: Disponible en [www.laley.es](http://www.laley.es). Consultado el 5 de junio de 2023.

<sup>133</sup>Bueno (2010), citado por:Rodrigo Coll y Rubén Restrepo (2021),Aproximación hacia una comprensión estructural de la e-justicia, disponible en <http://dx.doi.org/10.4067/>

<sup>134</sup>González (2017) citado por: Ibídem.

<sup>135</sup> Secretaría permanente cumbre judicial iberoamericana, disponible en: <http://www.cumbrejudicial.org/>

Además, continuará con el desarrollo de proyectos como el Sistema de Repositorio Único de Datos Tecnológicos, el Mapa Tecnológico de Cumbre, el Expediente Electrónico, o la Red de Videoconferencia.

También existe la *Línea de Nuevas Tecnologías* aplicadas a la administración de Justicia está coordinada, desde 2020, por el Ministerio de Justicia de Portugal. Además de este país, Andorra, Argentina, Bolivia, Costa Rica, España, El Salvador, Nicaragua y Paraguay son miembros de esta. Portugal, como coordinador se comprometió a desarrollar un conjunto de iniciativas que promuevan el intercambio de experiencias y el debate sobre el potencial y los retos que las nuevas tecnologías plantean al sector de la justicia en su relación con los ciudadanos. El objetivo general del Plan de Trabajo de la Línea es mejorar las tecnologías en el ámbito de la justicia, además de promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas en el ámbito de las tecnologías implantadas en los países iberoamericanos; fomentar la creación de sinergias, en el esfera tecnológica que opera en el sector de la justicia, con organismos internacionales y el sector privado; promover y difundir información sobre los sistemas de justicia iberoamericanos y adoptar un nuevo enfoque para el Portal Iberoamericano de *E-Justicia* (PIAJE)<sup>136</sup>.

Asimismo, existen múltiples herramientas de digitalización de despachos<sup>137</sup> que permiten gestionar más eficientemente la comunicación con los clientes. Una de ellas es Tirant Gestión de Despachos que permite tener todo el despacho online, accesible desde cualquier dispositivo y lugar y con la máxima seguridad.

Las posibilidades que ofrece son muchas, con ella se podrá:

- Tener la documentación almacenada en la nube de forma segura.
- Compartir documentos y expedientes de forma fácil y cómoda.
- Realizar copias de seguridad.
- Gestionar calendarios y agendas desde un solo lugar.

---

<sup>136</sup>Nuevas Tecnologías aplicadas a la administración de Justicia Conferencia de ministerios de países iberoamericanos COMJIB <https://e-justicia-iberoamerica.org/web/piaje/inicio>

<sup>137</sup> Noticias de Tirant. Ventajas de digitalizar tu despacho de abogados. Disponible en: [www.softwarepara.net](http://www.softwarepara.net). Consultado el 6 de septiembre de 2023.

- Comunicarse con los clientes a través de la propia herramienta mediante tecnología VLA.
- Trabajar con el equipo desde cualquier lugar.
- Gestionar la facturación.
- Tener acceso a Lexnet.<sup>138</sup>
- Tener acceso a SOFIA.
- Acceder a un servicio de atención personalizado en caso de dudas o incidencias.

Mediante la tecnología VLA, se disfruta de un espacio privado de reunión con los clientes, centralizando la comunicación en una sola plataforma.

Uno de los asistentes de Inteligencia artificial más completos es *Sofía*, asistente jurídico que mientras se escribe algún documento legal sugiere la legislación, jurisprudencia y doctrina relacionada con la temática en cuestión.

*Sofía* muestra los resultados que obtiene de toda la base de datos jurídica de Tirant Online y está diseñada para analizar el lenguaje natural de cualquier documento online, PDF o imagen.

En sentido general puede afirmarse que las tecnologías de la «Revolución 4.0»<sup>139</sup> que mayor incidencia están teniendo en el sector legal son la Inteligencia Artificial<sup>140</sup>, el *big data*<sup>141</sup>, el *machine learning*<sup>142</sup>, el *cloud computing*<sup>143</sup> y el

---

<sup>138</sup> Ver Lexnet Justicia. Disponible en [lexnet.justicia.es](http://lexnet.justicia.es), Consultado el 4 de julio de 2023.

<sup>139</sup> El «4.0» agregado a la palabra abogacía, responde a la numeración en referencia a la Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0, que, según varios autores, se trata de la más importante y más grande de todas las revoluciones que se han verificado desde la Primera Revolución Industrial (Jara, 2021, p. 2). <https://www.calz.org.ar>

<sup>140</sup> También llamada computación cognitiva en el ámbito de la tecnología legal.

El objetivo de la Inteligencia Artificial en el campo jurídico no es cambiar la naturaleza del trabajo legal o reemplazar a los abogados humanos, sino permitir que estos se concentren en tareas más cognitivas; por ejemplo, desarrollar argumentos legales, en lugar de pasar largos períodos en tareas rutinarias como redactar y revisar documentos, ampliar la investigación de archivos de casos y otras tareas no facturables.

<sup>141</sup> El *Big Data* permite almacenar y gestionar grandes volúmenes de datos, lo cual ahorra en costes, y en las infraestructuras necesarias para almacenarlos. La velocidad a la que se procesan es mínima, al lado de la de un ser humano.

<sup>142</sup> Rama de la inteligencia artificial que permite clasificar los diferentes documentos legales mediante sus algoritmos.

<sup>143</sup> La computación en la nube hace referencia a todas aquellas plataformas y programas que pueden ser utilizados a través de internet mediante una interfaz de usuario, como puede ser un navegador web o una aplicación móvil. Los datos enviados y recibidos por el usuario son almacenados en los servidores del proveedor del servicio cloud, y no en el dispositivo del mismo usuario o de su empresa. <https://f.hubspotusercontent.net>

*blockchain*<sup>144</sup>. Estas vienen de la mano de las *LegalTech* o «*lawtech*», rama de la tecnología que necesita ser más investigada y que como se ha planteado anteriormente se refiere en esencia al uso de la tecnología para ofrecer servicios legales, o en el ámbito de un servicio legal.

El concepto de IA agrupa toda una serie de términos anglosajones de gran relevancia mediática, como por ejemplo: “deep learning” (aprendizaje profundo del ordenador, como hacen los humanos), “neural networks” (redes neurales-cerebrales del aprendizaje), “cognitive computing” (la computación cognitiva), “image recognition” (reconocimiento automático de imágenes), “natural language processing” (procesamiento del lenguaje natural, como los humanos) y “speech recognition” (reconocimiento vocal).

La idea que subyace al referirse a la IA<sup>145</sup> puede exponerse del siguiente modo: mediante el masivo y exponencial acceso a los datos que Internet pone a disposición de los usuarios, y el constante incremento en las prestaciones de los ordenadores, es posible “entrenarlos” con técnicas similares de error-aprendizaje a las usadas por los humanos para que los superen con creces en la extracción de conclusiones lógicas.

Se trata de crear nuevos programas informáticos y ordenadores capaces de realizar tareas percibidas como inteligentes si fuesen exhibidas por los seres humanos, según palabras de John McCarthy, uno de los padres fundadores de esta disciplina.

Una solución de IA de primera línea generada para el sector jurídico es Lefebvre, compañía de software y contenido jurídico, líder en España, creadora del Ecosistema del mismo nombre que integra más de 20 soluciones de software, gestión, formación y consultoría diseñadas para potenciar el conocimiento

---

<sup>144</sup> Es una tecnología que crea cadenas de información que se constituyen en bloques una vez verificadas. Los bloques de información requieren una capacidad de computación inimaginable en la actualidad, para ser modificados, lo que los hace más seguros y poco expuestos a ciberataques. Esta tecnología se asocia especialmente a las criptomonedas, pero en el sector jurídico se utiliza para obtener el seguimiento y registro de las transacciones. <https://f.hubspotusercontent.net>

<sup>145</sup> Boccio, Jesús María: Especial LegalTech 2017 de Nueva York, una ventana al futuro de la Abogacía, Disponible en : [http://digalaw.com/Prueba\\_Digalaw.html/](http://digalaw.com/Prueba_Digalaw.html/), Consultado el 2 de octubre de 2023.

jurídico y optimizar los procesos de gestión interna en despachos de abogados, asesorías, departamentos jurídicos de empresas y la Administración Pública.<sup>146</sup>

Existen asimismo empresas de legal analytics. Una de las más reconocidas es Lex Machina<sup>147</sup> que permite a las empresas y a sus abogados estimar sus posibilidades de ganar un caso tan pronto como son notificados de la demanda. Estos cálculos los realizan teniendo en cuenta diversos indicadores como por ejemplo cuántas veces el abogado de la otra parte presentó ciertos tipos de casos, en qué tribunal, con qué tasa de éxito, a quiénes representaron y a qué abogados se enfrentaron. Una vez que un juez ha sido asignado al caso, las compañías de *legal analytics* proporcionan estadísticas sobre su desempeño.

Al extenderse el uso del legal analytics, surge numerosas empresas para satisfacer la demanda. Entre ellas se encuentra Premonition, con sede en Nueva York, que provee datos sobre el historial de litigios de jueces, abogados y bufetes de abogados, incluidas las tasas de victorias/derrotas para juicios en comparación con los competidores, las tasas de éxito de diferentes tipos de demanda en tribunales individuales y una base de datos de quién demanda y quién es demandado con mayor frecuencia.

En este mismo orden de cosas, pueden encontrarse desde la práctica, otros disímiles ejemplos de modalidades o emprendimientos surgidos en el marco de servicios jurídicos digitales, tales como:

- ⇒ Marketplaces (mercados electrónicos): Estas plataformas dan la posibilidad a los clientes de buscar al abogado que necesitan según el área de especialidad demandada y dan la posibilidad a los profesionales del Derecho de divulgar y presentar sus servicios. Es un mercado de demanda y oferta de servicios legales entre usuarios y expertos.
- ⇒ Legal Research (Investigación jurídica): Guardan relación con herramientas que posibilitan la búsqueda inteligente de información jurídica, en cuanto a fuentes de muy diverso carácter: legislativas,

---

<sup>146</sup> Gestión y tecnología para transformar la abogacía. Disponible en: [www.derechopractico.es/](http://www.derechopractico.es/) Consultado el 13 de octubre de 2023.

<sup>147</sup> Lex Machina surgió en la Facultad de Derecho de Stanford y empezó con litigios de propiedad intelectual. Una vez que tuvo acceso a la gran base de datos de LexisNexis, se expandió a otras áreas de la ley de alto volumen de casos, como empleo, impuestos, negligencia médica, seguros y quiebras.

jurisprudenciales y doctrinarias. Varias de ellas proporcionan productos de alto valor agregado y permite a los expertos establecer conexión directa con su fuente primaria.

- ⇒ ODR Online Dispute Resolution(resolución de disputas en línea): Estas plataformas virtuales permiten resolver disputas a través del empleo de métodos alternativos de solución de conflictos.
- ⇒ Compliance (Cumplimiento normativo): Se trata de servicios dedicados a realizar evaluaciones de riesgo e impacto normativo. (personalizadas de acciones para protección de aspectos de privacidad, propiedad intelectual, laborales, financieros, ofreciendo un mapeo de riesgos cuantificables, dinámicos y consistentes.)<sup>148</sup>
- ⇒ Legal e-Learning (*Educación jurídica en línea*): Servicios en línea que apoyan el aprendizaje y la formación jurídica. Según se plantea por no pocos, esta manera de hacer, reemplazará en pocos años a las clases de Derecho presenciales. Los servicios ofrecidos son de muy alta calidad y no se limitan a conferencias y seminarios, incluyen, entre otros, la práctica jurídica simulada en línea.

Según el informe Randstad de Tendencias en la Formación 2014, e-learning es la segunda metodología más utilizada por las empresas.

Entre los beneficios que aporta para el sector jurídico se destacan los siguientes:

- Competencias transversales, mejora la habilidad de los abogados en el uso de las TICs e incrementa sus competencias para la aplicación de la tecnología en el ejercicio de su profesión.
- Mejor calidad, con el uso de las TIC el abogado se convierte en parte activa del proceso de enseñanza-aprendizaje y pueden programarse acciones formativas más prácticas que lo sitúen en el centro del proceso de aprendizaje.

---

<sup>148</sup>Guerra Larduet, Lionar y Guerra Velázquez, Zaimí:La abogacía digital. Retos de la abogacía cubana frente a la digitalización del Derecho, Boletín ONBC. Revista Abogacía RPNS 0491 ISSN 2789-0910 No. 66, julio-diciembre, 2021 [www.ojs.onbc.cu](http://www.ojs.onbc.cu), p.100.

- Escalable, permite cubrir la elevada demanda de formación de los abogados en orden a mantener su competencia profesional ante los constantes cambios normativos y socio-económicos.
- Más eficiente, permite la reducción de costes mediante la reutilización de contenidos (economía de escala).
- Flexible, acceso a la formación cuando y donde quieras.<sup>149</sup>

Vale la pena destacar que la «Revolución 4.0» impone retos de gran envergadura a la figura del abogado, exigiéndole mayor preparación, superación profesional, habilidades y destrezas. La transformación digital que está teniendo lugar es algo sin precedentes que influye no solo en el desarrollo de las firmas u organizaciones, sino también en el de los propios profesionales, que como se plantea por no pocos estudiosos de estas temáticas deberán convertirse en su mayoría en abogados 4.0.

Específicamente en **Argentina** se desarrolló Sherlock-Legal, el programa de inteligencia artificial de Albremática SA,<sup>150</sup> que analiza, a través del procesamiento con lenguaje natural, fallos de tribunales argentinos con base en preguntas formuladas por sus clientes. “El software produce una lista de casos más procedentes, citas relevantes y una evaluación en términos porcentuales de las probabilidades de ganar o perder del cliente, manifestando, a criterio del programa, que, a su vez, se basa en algoritmos desarrollados sobre la base de los datos de jurisprudencia, si la pregunta del solicitante es positiva o negativa. A través de una interfaz gráfica dinámica, intuitiva y muy sencilla de utilizar, se efectúan las preguntas por parte del usuario, que mediante algoritmos diversos se analizan sintáctica, gramática y pragmáticamente y se interpretan con el fin de encontrar, en primer lugar, dentro de los sumarios de los fallos de la base, aquellos fragmentos relacionados que considera más relevantes”<sup>151</sup>

Sherlock despliega un grupo de las distintas respuestas que considera pertinentes, generándose gráficos que indican los porcentajes de aceptación o

---

<sup>149</sup> Doménech, Teresa: Formación en competencias tecnológicas para el abogado del siglo XXI. Disponible en: [www.lawyerpress.com](http://www.lawyerpress.com), Consultado el 3 de octubre de 2023.

<sup>150</sup> Programa de inteligencia artificial de Albremática SA, empresa editora de elDial.com.

<sup>151</sup> Ana Dobratinich, Gonzalo: Derecho y nuevas tecnologías, 1a ed., Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley, 2021. Libro digital, PD., p.46.

rechazo, y dando, finalmente, su opinión en forma automática sobre la probabilidad de que esta sea afirmativa o negativa con relación a la consulta efectuada. Por último, al desear consultar cada uno de los resultados, se despliegan los fragmentos más relevantes y la opción de visualizar el texto completo del sumario y el fallo completo, siendo posible calificar tanto si la respuesta se considera pertinente como si el algoritmo clasificó correctamente el precedente judicial mostrado.

De esa forma Sherlock va aprendiendo de los errores y aciertos que comete, completando el entrenamiento de la herramienta para la obtención de mejores respuestas.

El programa cuenta con un historial de preguntas realizadas para poder reiterar alguna consulta anterior y un tutorial para guiar al usuario en la obtención de la respuesta correcta. Desde el punto de vista técnico, el problema a resolver por el equipo de desarrollo consistió principalmente en generar una herramienta que respondiera relacionando preguntas realizadas en lenguaje natural con parte de los textos jurídicos de la base de datos, razón por la que se optó por un modelo de question answering (QA) para un dominio cerrado. La respuesta “larga” serían los textos relacionados dentro del sumario, y la respuesta “corta” —en el caso de las preguntas fácticas— en esta era “sí” o “no”, según el caso, teniendo presente que, en el caso en análisis, una diferencia fundamental con el modelo de QA es que, en el ámbito jurídico, para una pregunta dada puede haber más de una respuesta, tanto en el caso de la “larga” como en el de la “corta”.

El programa se resume a dos módulos, buscando hallar sumarios pertinentes con la pregunta realizada (problema de la pertinencia), y luego hallar el/los párrafos dentro de los sumarios pertinentes que directa o indirectamente mejor respondan; se busca dar una respuesta a la pregunta realizada, analizando si esta es por “sí” o por “no”.

En el primer módulo, con relación al problema de la pertinencia que realiza, en primer lugar, un análisis sintáctico de la pregunta realizada y luego el programa se queda con los lemas y entidades. Posteriormente se obtienen las raíces de las palabras, se quitan los stopwords y se busca en la base de fallos utilizando un modelo de bag of words (bag-of-n-grams words), o sea vectores de ocurrencia

de las palabras/n-gramas de dimensión n, que forman matrices para todos los sumarios, y TF-IDF (Term frequency - Inverse document frequency), técnica de recuperación de información que pesa la frecuencia de un término (TF) y su frecuencia de documento inversa (IDF). Cada palabra o término tiene su respectivo puntaje TF e IDF y el producto de los puntajes TF e IDF de un término se lo considera el peso  $TF * IDF$  de ese término. En un paso siguiente se utilizan criterios de similitud para encontrar documentos similares, como el criterio del coseno (utilizando los vectores creados para los documentos, se aplica el teorema del coseno resultando una nueva matriz), y se generan distintos escenarios para la pregunta, verificándose los resultados contra un modelo entrenado por Naive Bayes si la lista de documentos resultante es la más pertinente.

En el segundo módulo, con respecto al problema de la respuesta, se recibe, en primer lugar, la pregunta junto con los ID de los documentos que fueron previamente procesados, se analizan los documentos, buscando el/los fragmento/s que más se acerquen a la respuesta, se analiza, en el caso de preguntas fácticas, si el/los fragmentos seleccionados responden por “sí” o por “no”, y, para una aproximación sintáctica (resolver oraciones en voz pasiva y oraciones subordinadas), se preprocesa el texto y se lo divide en párrafos (que permite resolución de anáforas), para luego dividirlo en sentencias; finalmente se construye una representación sintáctica en forma de árbol y se consideran las respuestas todas por “sí” y se busca la negación para las respuestas por “no”. Sherlock-Legal se presenta también como una función adicional del buscador tradicional de elDial.com que permite al usuario la posibilidad de conseguir antecedentes judiciales similares al elegido como más pertinente, ampliando así la búsqueda en forma automática a casos que, aplicando inteligencia artificial, considera más relevantes. El sistema es aplicable a jurisprudencia o a cualquier base de datos, sea de índole legislativa o documental en general<sup>152</sup>.

También cuentan con La Ley Next que es una solución de Thomson Reuters<sup>153</sup> que integra toda la información legal confiable que necesitan para aumentar la

---

<sup>152</sup>Disponible en: <https://eldial.com/nuevo/sherlocklegal/>.

<sup>153</sup>Thomson Reuters es el proveedor más confiable de noticias, información y herramientas esenciales para profesionales en los mercados legales, impositivos, contables, de cumplimiento, gobierno y medios de comunicación. En Argentina Thomson Reuters está formada por los equipos de La Ley, Abeledo Perrot, Sistemas Bejermany.

eficiencia y productividad a un curso de formación continua de acuerdo con las demandas de la profesión. Este software cuenta con una plataforma 100% en la nube, lo que permite acceder a la información en cualquier momento y desde cualquier dispositivo con conexión a Internet.

Además de legislación y jurisprudencia analizada por profesionales destacados, se encuentran excelentes artículos de doctrina, publicaciones temáticas y contenidos sobre actualidad y novedades del sector.

La Ley Next se hizo pensando en las necesidades del profesional de hoy, por eso cuenta con El programa de formación continua de La Ley Next que ofrece cursos de capacitación sobre los diversos temas que conciernen a las Ciencias Jurídicas y áreas afines. Los suscriptores de La Ley Next tienen a su disposición un programa de formación continua, que puede realizarse por módulos de manera online. Todos los meses estos cursos se actualizan de acuerdo con las demandas del sector y las necesidades y tendencias de la profesión.

Existe además, Legal One, es una plataforma inteligente que reúne herramientas de productividad e información en un mismo lugar, asegurando exactitud y eficiencia en la performance del estudio jurídico.

Este desarrollo exponencial en el uso de algoritmos a la hora de tomar decisiones ha derivado en todo tipo de problemas legales —discriminación, decisiones injustas o denegaciones de un servicio o producto por parte de una máquina—, que exigen de una regulación específica. Así, por ejemplo, en el ámbito del derecho a la protección de datos, el nuevo Reglamento General de Protección de Datos Europeo 2016/679 (en adelante RGPD) ha establecido una regulación concreta para aquellos tratamientos que tengan como objetivo la toma de decisiones basada únicamente en el dictamen emitido por una máquina<sup>154</sup>.

Al respecto ha establecido: el Reglamento General de Protección de Datos (Reglamento UE 2016/679), algunas regulaciones de la Inteligencia Artificial (IA) en la toma de decisiones administrativas. Así, en sus arts. 13 (información que deberá facilitarse cuando los datos personales se obtengan del interesado), 14

---

<sup>154</sup>Gonzalo Ana Dobratinich (2021), Derecho y tecnología. Diálogos incalculables, Departamento de Publicaciones - Facultad de Derecho UBA, Argentina, p. 45.

(información que deberá facilitarse cuando los datos personales no se hayan obtenido del interesado) y 15 (derecho de acceso del interesado), encontramos referencias de interés, sobre todo en este último: “la existencia de decisiones automatizadas, incluida la elaboración de perfiles, a que se refiere el art. 22, apart. 1º y 4º, y, al menos en tales casos, información significativa sobre la lógica aplicada, así como la importancia y las consecuencias previstas de dicho tratamiento para el interesado”.

De gran interés es también el artículo 22: “Decisiones individuales automatizadas, incluida la elaboración de perfiles 1. Todo interesado tendrá derecho a no ser objeto de una decisión basada únicamente en el tratamiento automatizado, incluida la elaboración de perfiles, que produzca efectos jurídicos en él o le afecte significativamente de modo similar.

Asimismo, en **Argentina**, el art. 1º del Decreto Ley. 733/2018, dictado por el Poder Ejecutivo Nacional<sup>155</sup>, indica que “la totalidad de los documentos, comunicaciones, expedientes, actuaciones, legajos, notificaciones, actos administrativos y procedimientos en general, deberán instrumentarse en el sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE), permitiendo su acceso y tramitación digital completa, remota, simple, automática e instantánea, excepto cuando no fuere técnicamente posible a partir de las fechas allí indicadas” y en el art. 10 se invita “al Poder Legislativo Nacional, al Poder Judicial de la Nación, a los poderes Ejecutivos, Legislativos y Judiciales de las Provincias, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, así como a entes públicos no estatales y entidades bi o plurinacionales de las que la Nación o dichos gobiernos sean parte, a impulsar acciones similares que permitan la tramitación digital completa, remota, simple, automática e instantánea de todos los trámites que se realicen en la República Argentina”; invitación que, como se ve, es extensiva no solo al Poder Judicial de la Nación, sino también a los de las provincias.

Esta norma, en especial la frase “tramitación digital completa, remota, simple, automática e instantánea”, ha dado a pensar que “ciertos trámites que se realizan en forma manual o tradicional que fueron remozados, por las facilidades que

---

<sup>155</sup>Decreto Ley 733/2018 Tramitación digital completa, remota, simple automática e instantánea, sancionada el 8 de agosto, publicada en el Boletín Nacional, disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/313243/norma.htm>.

permiten los procesadores de textos, pero que en esencia, se siguen resolviendo como hace décadas, y pasar a la 'automatización digital' de los mismos, lo que importaría para la administración de justicia una mejora trascendente"<sup>156</sup>.

En este mismo sentido, las universidades se han proyectado. A propuesta del Decano de la Facultad de Derecho, Pablo María Garat, el Consejo Directivo creó el 19 de octubre de 2021 la Comisión de Abogacía Digital (Acta CD 694) con la misión de elaborar en el plazo de un año desde su constitución distintas propuestas vinculadas con la docencia en grado y posgrado, la investigación y la extensión en orden a poner a la Facultad de Derecho de la UCA en el más alto nivel de actualización para la formación del abogado del siglo XXI<sup>157</sup>.

En los fundamentos de la resolución de creación de la Comisión, el Consejo Directivo señalaba que "Los procesos vinculados con el ejercicio de la abogacía han sido impactados por las tecnologías y ello conduce a una profunda transformación de la profesión en diferentes planos: infraestructura (seguridad en las comunicaciones y en los archivos), manejo de documentación y de la información (bases de datos, contrataciones, facturación, etc.) y cuestiones legales de fondo (investigación jurídica, revisión de documentos, análisis de bases de datos, asesoramiento legal en casos estandarizados, smart contracts, etc.).

En esa misma resolución se señala que el estudio de la incidencia de las tecnologías en el derecho se proyecta realizar en torno a las siguientes líneas:

- a) El análisis de cómo las tecnologías de la era digital han impactado en el hecho y el acto jurídico.
- b) El análisis de ese impacto tecnológico en el plano del ordenamiento jurídico, ya sea en la legislación como en la reglamentación.
- c) El estudio de las tecnologías que se vinculan con el ejercicio de la abogacía".

---

<sup>156</sup>Gil, Gabriela F., "La inteligencia predictiva como herramienta de eficacia en la gestión judicial", publicado en LA LEY en SJA 21/11/2018, 21/11/2018, 35 - Cita Online: AR/DOC/3637/2018. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/313243/norma.htm>.

<sup>157</sup>Comisión de Abogacía Digital Facultad de Derecho, Pontificia Universidad Católica Argentina (2022), Abogacía digital: la formación jurídica ante el impacto de las nuevas tecnologías, p.2.

En el documento se tuvieron en cuenta los contenidos mínimos aprobados del Plan 2020 de la carrera de abogacía, que a su vez responden a los estándares de acreditación de la carrera de abogacía según la Resolución 3401/2017 del Ministerio de Educación de la Nación.

En **Francia**, por su parte, ya ha tomado una decisión importante sobre este tema en relación con una materia muy concreta: prohibir por Ley 222 de 2019<sup>158</sup>, con penas de hasta cinco años de prisión, que se puedan realizar patrones sobre las decisiones de jueces y tribunales. En concreto, el artículo modificado establece: “Los datos de identidad de magistrados y miembros de la judicatura no podrán ser reutilizados con el propósito o al efecto de evaluar, analizar, comprar o predecir su práctica profesional cierta o supuesta”.

Los argumentos que parecen haber motivado esta prohibición son varios. El principal parece ser la voluntad de proteger a los jueces frente a la posibilidad de que se los acuse de tener sesgos a la hora de tomar sus decisiones, y, en relación con ese mismo argumento, evitar otras prácticas indeseables como el forum shopping o incluso la recusación recurrente de un juez para la revisión de determinadas materias. Sin embargo, rápidamente han surgido otras voces que se oponen a esta prohibición con argumentos igual de consistentes, como, por ejemplo, que uno de los síntomas de salud de una democracia es, precisamente, la posibilidad de auditar el comportamiento de las instituciones públicas, o que, mediante dicha prohibición, se limitan los derechos de defensa de los individuos<sup>159</sup>.

En **España**, la ley 18/2011, de 5 de julio, reguladora del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la Administración de Justicia, establece en el art. 42: Actuación judicial automatizada. “En caso de actuación automatizada, deberá establecerse previamente por el Comité técnico estatal de la Administración judicial electrónica la definición de las especificaciones, programación, mantenimiento, supervisión y control de calidad y, en su caso la

---

<sup>158</sup>Ley 222/2019, de Programación 2018-5-2022 y reforma para la justicia, Disponible en [https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2019/03/23/2019-222/jo/article\\_33](https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2019/03/23/2019-222/jo/article_33).

<sup>159</sup>Horacio Roberto Granero (2021), Sistemas inteligentes en la Justicia. Retos, oportunidades y desafío, Disponible en el libro: Derecho y nuevas tecnologías, Facultad de Derecho de Buenos Aires, Edición, La Ley S.A., p. 49.

auditoría del sistema de información y de su código fuente. Los sistemas incluirán los indicadores de gestión que se establezcan por la Comisión Nacional de Estadística Judicial y el Comité técnico estatal de Administración judicial electrónica, cada uno en el ámbito de sus competencias”<sup>160</sup>.

Asimismo, la ley 11/2007, de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos, además de algunas breves menciones en conexión con los sistemas de firma electrónica, se ocupa en dos artículos y en su anexo de la actividad administrativa automatizada: “Art. 38. Terminación de los procedimientos por medios electrónicos. 2. Podrán adoptarse y notificarse resoluciones de forma automatizada en aquellos procedimientos en los que así esté previsto” y “Art. 39. Actuación administrativa automatizada. En caso de actuación automatizada deberá establecerse previamente el órgano u órganos competentes, según los casos, para la definición de las especificaciones, programación, mantenimiento, supervisión y control de calidad y, en su caso, auditoría del sistema de información y de su código fuente. Asimismo, se indicará el órgano que debe ser considerado responsable a efectos de impugnación”<sup>161</sup>. El autor refiere que el anexo de la ley contiene una definición de actividad automatizada donde se la reconoce como la “actuación administrativa producida por un sistema de información adecuadamente programado sin necesidad de intervención de una persona física en cada caso singular. Incluye la producción de actos de trámite o resolutorios de procedimientos, así como de meros actos de comunicación”.

En el caso de España, desde el Ministerio de Justicia (Dirección General de Nuevas Tecnologías) se ha impulsado el denominado «Plan Estratégico de Modernización Tecnológica», encaminado a incorporar las TICs en el ámbito judicial.

En el caso del Poder Judicial se produce una reforma de gran calado en su Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio (LOPJ). La LO 7/2015, de 21 de julio, introduce en su artículo 32 la modificación del artículo 230 de la LOPJ imponiendo la obligación ex lege para Juzgados y Tribunales, así como para la Fiscalía, de

---

<sup>160</sup> *Ibidem*, p.62.

<sup>161</sup> *Ibidem*, p.62.

utilizar los medios técnicos, electrónicos, informáticos y telemáticos para el desarrollo de su actividad y ejercicio de sus funciones.

Antes de pasar a explicar los principales proyectos impulsados, es destacable que el expediente judicial electrónico es la vía a través de la cual se aplican las TICs en el sistema judicial. El formato papel se elimina o reduce sustancialmente, facilitando la celeridad en la tramitación y resolución del proceso, además de permitir la accesibilidad a la información por parte de los operadores jurídicos y las partes implicadas.<sup>162</sup>

Uno de los proyectos impulsados es «e-Justicia»,<sup>163</sup> desarrollado con vistas a la utilización de las nuevas tecnologías en el desarrollo de las funciones de los órganos judiciales.

Entre los programas creados está el sistema Minerva<sup>164</sup> creado a partir del 2001 por el Ministerio de Justicia para la gestión procesal integral en el Tribunal Supremo que con posterioridad se extendió a los Tribunales Superiores de Justicia y Audiencias Provinciales.

Este sistema incorpora múltiples herramientas entre las cuales pueden mencionarse: registro, reparto, gestión de documentos y comunicación entre órganos.

También posibilita la consulta por parte del ciudadano de información completa sobre el desarrollo del proceso.

Otro sistema de gran impacto es LexNet<sup>165</sup> que constituye el sistema de comunicaciones más avanzado en los órganos judiciales. En la actualidad, está siendo desarrollado en algunas provincias, aunque se prevé su aplicación en todos los juzgados de España.

Precisamente, el Real Decreto 84/2007, de 26 de enero, hace referencia a su implantación en la Administración de Justicia con un contenido relacionado con

---

<sup>162</sup> Valiño CES, A., “Perspectivas de futuro en la E-Justicia: Retos y respuestas”, *Fodertics 4.0 Estudios sobre nuevas tecnologías y justicia*, Editorial Comares, Granada, 2015, p. 297.

<sup>163</sup> Delgado García, Ana María, Oliver Cuello Rafael: Iniciativas recientes de la e-justicia en España. Revista de los Estudios de Derecho y Ciencia Política de la UOC, Disponible en: <http://idp.uoc.edu/> Consultado el 23 de septiembre de 2023, p.24.

<sup>164</sup> *Ibíd*em, p.23.

<sup>165</sup> *Ibíd*em, p.24

la presentación de escritos y documentos, el traslado de copias y la realización de actos de comunicación procesal por medios telemáticos.

La aplicación se basa en Linux y Java, opera en un entorno web, para la comunicación bidireccional de las oficinas judiciales con los diferentes operadores jurídicos (procuradores de los tribunales y los abogados, notarios, Abogacía del Estado, letrados de la Seguridad Social, Ministerio Fiscal e, incluso, con los ciudadanos en procedimientos en los que están legitimados para acudir a la Justicia sin necesidad de la asistencia de ningún profesional, etc.).

Este sistema posibilita, entre otros:

- ⇒ Enviar y recibir un documento de forma electrónica a distancia, sin necesidad de efectuar desplazamientos físicos, con la consiguiente reducción del tiempo empleado.
- ⇒ Práctica de notificaciones por parte de los órganos judiciales.
- ⇒ Presentación de toda clase de escritos procesales por los operadores jurídicos.
- ⇒ Presentación de demandas, documentos originales electrónicos aportados al proceso.

Para solucionar la necesaria seguridad de los actos procesales, está previsto el uso de la firma electrónica que permite realizarlos por medio de correo electrónico muy seguro que garantiza, además de la autenticidad e integridad del documento, la confidencialidad.

Asimismo, en febrero del 2002, el Consejo General del Poder Judicial (CGPJ) aprobó un programa orientado a las comunicaciones, denominado Punto Neutro Judicial.<sup>166</sup> Esta red de carácter privado, permite el acceso de los órganos judiciales a las bases de datos de las diferentes administraciones públicas y organismos cooperadores con la Administración de Justicia.

Consiste en un nodo central de comunicaciones gestionado por el CGPJ, o infraestructura común para toda la Administración de Justicia, facilitando el acceso de juzgados y tribunales a servicios de interés proporcionados por

---

<sup>166</sup>Accesible desde cualquier navegador, en la URL <http://www.pnj.cgj.es>.

terceras instituciones (Dirección General de Tráfico, Agencia Estatal de Administración Tributaria, Padrón de Habitantes, Tesorería de la Seguridad Social, cuentas de consignaciones y depósitos de los juzgados de España, Registro Central de Penados y Rebeldes, instituciones penitenciarias, Registro Mercantil Central, de Bienes Muebles, Violencia Doméstica, así como las bases de datos de la Dirección General de la Policía y la Guardia Civil).

Son muchas las prestaciones de este programa, entre las que pueden mencionarse las facilidades que ofrece a los órganos judiciales para:

- ⇒ La comunicación entre si y la conexión de las aplicaciones de gestión procesal (itinerario de asuntos y recursos, remisiones de peticiones de auxilio judicial, etc.)
- ⇒ La relación con el Centro de Documentación Judicial (Cendoj) en materia de remisión de las resoluciones, las relaciones con las bibliotecas judiciales o el acceso al portal web del Poder Judicial.
- ⇒ El acceso a servicios y registros prestados por el Ministerio de Justicia, del Interior u otros organismos.
- ⇒ La relación con el CGPJ y otras instituciones, posibilitando varias prestaciones informáticas, como el acceso desde la inspección a las aplicaciones de gestión procesal, elaboración de estadísticas judiciales o accesos al Registro de Personal.

Vale señalar que el Punto Neutro Judicial es el soporte de la aplicación Inter-lus<sup>167</sup>, sistema de intercambio de documentos judiciales que da la posibilidad a todos los juzgados de intercambiar información y obtener una comunicación segura y ágil entre sí.

El CGPJ ha desarrollado también un portal jurídico en Internet ([www.poderjudicial.es](http://www.poderjudicial.es)) donde, entre otros servicios, están disponibles las sentencias del Tribunal Supremo, en cumplimiento de la Directiva 2003/98/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de noviembre de 2003, relacionada con la reutilización de la información del sector público. <sup>168</sup>

---

<sup>167</sup> *Ibidem*, p.25.

<sup>168</sup> *Ibidem*, p.29.

Al respecto, en el **Reino Unido**, Richard Sussnkind, plantea “estamos asistiendo al amanecer de una nueva era en Inglaterra y Gales”, donde desde 2014, ha habido una gran campaña liderada por jueces, políticos y funcionarios de alto rango, para incorporar la tecnología en todo el sistema judicial (sistemas como la transcripción de vistas asistida por ordenador, *Computer-Assisted Transcription*, CAT, los sistemas de visualización de documentos, y la presentación electrónica de pruebas, *Electronic Presentation of Evidence*, EPEy, por supuesto, al último gran tema de su interés, los tribunales de justicia virtuales, *on line Courts*, y la resolución de disputas online, *Online Dispute Resolution*, ODR). Sin embargo, considera que ni es posible (técnicamente) ni deseable (en principio) que los ordenadores puedan asumir plenamente el trabajo de los jueces, pues “la toma de decisiones judiciales en casos difíciles, especialmente cuando requiere de los jueces que se pronuncien sobre asuntos complejos de principios, políticas y moralidad, está muy por encima de las capacidades de los sistemas informáticos actuales”.

Finalmente, para ser considerado un excelso jurista, no bastarán los conocimientos jurídicos especializados en diferentes materias del Derecho. Además de multiplicidad de habilidades interpersonales como la capacidad de adaptación al cambio, la innovación y creatividad, la formación en gestión y estrategia, la formación en otros ámbitos distintos del Derecho como la formación empresarial y una clara orientación al cliente, será imprescindible contar con preparación y destrezas tecnológicas. No se concibe a un profesional de estos tiempos que no cuente con tales pericias.

## CONCLUSIONES

1. La introducción de la tecnología en las relaciones socio-económicas y la nueva economía del conocimiento ha desencadenado el nacimiento de una nueva área de práctica o especialización que se ha dado en llamar Derecho digital o Derecho digital y de internet.
2. La irrupción vertiginosa de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) ha impuesto a las instituciones jurídicas en general y a los despachos de abogados en particular, el desarrollo de una nueva cultura organizacional soportada en un conjunto de competencias, perfiles profesionales y formación, donde lo digital ocupa un rol protagónico.
3. El estudio da cuenta de las aceleradas transformaciones que han ido teniendo lugar en los servicios jurídicos con el uso de las nuevas tecnologías, lo cual implica el replanteo por parte de los abogados de su quehacer laboral, con miras a insertarse en el mercado internacional, incrementar los ingresos para lograr ser más eficientes económicamente y elevar la calidad de las prestaciones a partir, entre otras cuestiones, del procesamiento de mayores volúmenes de casos en menor tiempo.
4. La manera en que se regula el ejercicio de la profesión para los graduados de Derecho varía de una región geográfica a otra en correspondencia con las particularidades de cada país y las legislaciones vigentes.
5. Es muy diversa la nomenclatura en los países objeto de estudio, a través de la cual se designan las categorías de los abogados, aunque por lo general se sigue la misma lógica escalonada, bajo la premisa de ir ascendiendo en esta jerarquía hasta llegar a ser posibles socios de la empresa.
6. El abogado del Siglo XXI tiene como imperativo mantener sus competencias técnicas en la materia objeto de su especialización, a la vez que está obligado a adquirir otras transversales para conservar actualizada su competencia profesional y poder ejercer de forma adecuada su profesión en la Sociedad de la Información y de la Comunicación en que le ha tocado desarrollar su labor.

Entre estas últimas se encuentran las tecnológicas, imprescindibles para el ejercicio de la abogacía en este nuevo contexto.

7. A lo largo del trabajo se detallan los puntos de vista de diferentes autores en relación con las competencias tecnológicas, coincidiendo en señalar que no basta con dominar el uso del correo electrónico o navegar por internet; existen múltiples herramientas de diferente naturaleza diseñadas para gestionar servicios jurídicos, de las cuales ya no es posible prescindir.
8. Las competencias tecnológicas no siempre se adquieren de forma innata por el uso de la tecnología. Para ejercerlas, por lo general, se requiere de formación especializada. Son innumerables las modalidades formativas existentes en cada uno de los países integrantes de la muestra. Los despachos de abogados apuestan de manera significativa por la formación de sus abogados y los planes formativos se estructuran, en lo fundamental, según los intereses y necesidades de estas entidades.
9. En los momentos actuales no basta con conocer a profundidad el negocio de los clientes. La integración de la llamada IV Revolución Industrial es clave para el sector jurídico. El aprovechamiento de las nuevas tecnologías y de la inteligencia artificial (IA), así como la implementación de nuevos procesos para optimizar su aplicación son fundamentales en la práctica de los servicios legales en el Siglo XXI.
10. Las empresas están inmersas en la transformación de sus modelos de negocios, montados sobre la base de la tecnología digital, algo a lo que no son ajenos los despachos de abogados. La extensión de los servicios a otras latitudes llamada internacionalización es otro de los rasgos distintivos de su cometido, lo cual influye directamente en el perfil de abogados buscado por los clientes. En la práctica jurídica habitual, a la especialización por industrias con equipos integrados por profesionales de perfiles abarcadores de todas las áreas del Derecho, se integra con fuerza el uso de las nuevas tecnologías, de forma que se ofrezcan soluciones más eficaces a las diferentes disyuntivas que se presentan.

11. Para un jurista, las herramientas tecnológicas de primera línea que se utilizan en la esfera jurídica ofrecen inusitadas perspectivas en el ámbito profesional entre las cuales pueden mencionarse: automatización de los diferentes procesos; solución de problemas en menor tiempo; reducción de la carga de trabajo y mayor especialización.
12. En la mayoría de los países objeto de estudio se pudo apreciar la existencia de legislaciones que limitan el uso exclusivo de la tecnología para la solución de los casos, sin negar el valor que esta tiene para el trabajo de los abogados en los diferentes ámbitos.

### **Recomendaciones**

1. Presentar por el equipo de investigación, los resultados de la presente investigación ante los Directivos y especialistas de CONABI, Grupo Societario y otras direcciones del Organismo que así lo ameriten.
2. Sugerir al cliente estudiar las experiencias foráneas sistematizadas en esta investigación para valorar la pertinencia de implementar en el país las que considere factibles.
3. Valorar la posibilidad de realizar otro estudio dentro del período de tiempo que se considere más oportuno, con vistas a poder palpar las transformaciones que en este orden se están implementando en el país y los criterios, experiencias y valoraciones de los abogados de los bufetes internacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- @LuisjaSanchez, Periodista Jurídico, La organización y gestión de los bufetes de abogados ha salido reforzada de la pandemia del coronavirus - Diferencia Legal. disponible en <https://www.legaltoday.com/>
- Alma Patricia, Aduna Mondragón; Epifanio, García Mata y Érika J., Chávez Gutiérrez, Modelos de gestión de Recursos Humanos, disponible en <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Axel Díaz Ortega (2018) El decálogo tecnológico de los abogados, disponible en [www.ambitojuridico.com](http://www.ambitojuridico.com)
- Alonso, P.: El impacto de la Revolución 4.0 en los despachos de Abogados en España. Madrid: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia “Comillas” de Madrid, 2018, Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/xml>, Consultado el 12 de junio de 2023.
- Ana Dobratinich, Gonzalo: Derecho y nuevas tecnologías, 1a ed., Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley, 2021. Libro digital, PD.
- Barjola, José Miguel: ¿Cómo será la revolución tecnológica que cambiará la abogacía? Disponible en: [www.ventacontenidos@prisamedia.com](http://www.ventacontenidos@prisamedia.com), Consultado el 6 de septiembre de 2023.
- Barra de Abogados. Estados Unidos. Disponible en: (12)[https://www.americanbar.org/groups/professional\\_responsibility/publications/model\\_rules\\_of\\_professional\\_conduct/model\\_rules\\_of\\_professional\\_conduct\\_table\\_of\\_contents](https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/model_rules_of_professional_conduct_table_of_contents). Consultado el 17 de septiembre de 2023.
- Boccio, Jesús María: Especial LegalTech 2017 de Nueva York, una ventana al futuro de la Abogacía, Disponible en :[http://digalaw.com/Prueba\\_Digalaw.html/](http://digalaw.com/Prueba_Digalaw.html/), Consultado el 2 de octubre de 2023.
- Buenfil, K. V.: ¿Por qué el Derecho Digital debería ser considerado una rama del Derecho?, Revista Somos Abogados digitales, 2019, Disponible en: <https://www.incibe.org.mx> , Consultado el 23 de junio de 2023.
- Bunk, G.P: La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA, Revista europea de formación profesional, 1/94, 1994.
- Ciuro Caldani, M., “Ética en el ejercicio profesional del abogado”, Ediciones SAIJ, Buenos Aires, 2019.
- Cobas Cobiella, Maria Elena y M C. Mirow, Educación Legal en los Estados Unidos I: Facultades de Derecho y el Juris Doctor, 46 U. Miami Inter-Am. L. Rev. 1 (2015). Disponible en [https://ecollections.law.fiu.edu/faculty\\_publications/108](https://ecollections.law.fiu.edu/faculty_publications/108), Consultado el 12 de julio de 2023.
- Código ético Garrigues: Sistema normativo interno, edición del 3 de marzo, 2020. Disponible en [www.garriges.com](http://www.garriges.com), Consultado el 7 de julio de 2023.
- Consejo nacional del Colegio de Abogados (2014), Sistemas de formación para abogados en la UE. Proyecto piloto de formación judicial europea: Lote 2. Estudio del estado de la situación de los abogados que se forman en materia de Derecho europeo, llevado a cabo por el Consejo de la Abogacía Europea (CCBE) y el Instituto Europeo de Administración Pública (IEAP).
- Comisión de Abogacía Digital Facultad de Derecho, Pontificia Universidad Católica Argentina (2022), Abogacía digital: la formación jurídica ante el impacto de las nuevas tecnologías, p.2.
- Cuerpo de Abogados del Estado. Plan de formación continua. Gobierno de España, Ministerio de Justicia y Centro de Estudios Jurídicos. Disponible en: [www.cej-mjusticia.es](http://www.cej-mjusticia.es). Consultado el 25 de septiembre de 2023.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Editorial Prentice Hall, Bogotá, Colombia.
- de Donato, Andrés A.: Tecnología y abogacía. Disponible en: [www.linkedin.com/](http://www.linkedin.com/) Consultado el 13 de octubre de 2023.

- Decreto Ley No.370. Sobre la Informatización de la Sociedad en Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 45, Ordinaria, 2019.
- Decreto de 27 de noviembre de 1991, Francia, Disponible en <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do>
- Definición de Jurimetría. Jurimetría/La ley, Disponible en [www.la.ley.es](http://www.la.ley.es). Consultado el 5 de junio de 2023.
- Delgado García, Ana María, Oliver Cuello Rafael: Las tecnologías de la información y la comunicación en la Administración de Justicia, Instituto Vasco de Administración Pública, Oñati, 2006. Disponible en: <http://idp.uoc.edu/> Consultado el 23 de septiembre de 2023.
- Delgado García, Ana María, Oliver Cuello Rafael: Iniciativas recientes de la e-justicia en España. Revista de los Estudios de Derecho y Ciencia Política de la UOC, Disponible en: <http://idp.uoc.edu/> Consultado el 23 de septiembre de 2023.
- Derecho práctico. Disponible en <https://www.derecho.practico.es>. Consultado el 20 de junio de 2023.
- Doménech, Teresa: Formación en competencias tecnológicas para el abogado del siglo XXI. Disponible en: [www.lawyerpress.com](http://www.lawyerpress.com), Consultado el 3 de octubre de 2023.
- Diego Bisbal Serra (2017): Análisis de empresa del sector jurídico: Broseta abogados, Universidad Politécnica de Valencia, España. Domy Nike Galarce González (2021), Cómo se obtiene el título de abogado en Francia, Disponible en: <https://idealex.press/como-se-obtiene-el-titulo-de-abogado-en-francia/>
- Edward, De Bono, "Seis marcos laterales. Estrategias para gestionar la información", 1ª Edición, Editorial Paidós, Buenos Aires 2009.
- Fernando Biurrún Abad (2017), La capacitación tecnológica será parte integrante de la formación en derecho y nadie lo cuestionará, disponible en <https://www.legaltoday.com/>
- Gabriela F., Gil, "La inteligencia predictiva como herramienta de eficacia en la gestión judicial", publicado en LA LEY en SJA 21/11/2018, 21/11/2018, 35 - Cita Online: [AR/DOC/3637/2018.   
http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/313243/norma.htm](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/313243/norma.htm).
- Garrigues desde todos los ángulos del derecho de los negocios. Disponible en: [www.garrigues.com](http://www.garrigues.com), Consultado el 4 de julio de 2023.
- Garrigues: Un despacho innovador. Un equipo internacional. Disponible en [www.garrigues.com](http://www.garrigues.com), Consultado el 10 de septiembre de 2023.
- Gómez, J. A.: Legal Tech, Reg Tech e inteligencia artificial: La tecnología al servicio del Derecho. Revista Práctica Corporativa, septiembre-octubre, 26-29, 2018, Disponible en: <https://joelgomez.abogado.digital.mx> , Consultado el 20 de junio de 2023.
- Gómez, J. A.: Abogados digitales: Las cinco características y cinco subespecialidades de los abogados del futuro. Revista Práctica Corporativa, marzo-abril, 6-14, 2020, Disponible en: <https://joelgomez.abogado.digital.mx>, Consultado el 20 de junio de 2023.
- Gonzzi A. (1996), Instrumentación de la educación basada en competencias. En: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México: Limusa.
- Guerra Larduet, Lionar y Guerra Velázquez, Zaimí: La abogacía digital. Retos de la abogacía cubana frente a la digitalización del Derecho, Boletín ONBC. Revista Abogacía RPNS 0491 ISSN 2789-0910 No. 66, julio-diciembre, 2021 Disponible en [www.ojs.onbc.cu](http://www.ojs.onbc.cu),. Consultado el 2 de septiembre de 2023.
- Guía Llobet, Rafael: Competencias digitales del abogado y herramientas tecnológicas. Disponible en: <http://sp.beneficios-incentivos.sodexo.com/news/10-habilidades-profesionales-imprescindibles-en-2020>. Consultado el 15 de octubre de 2023.

- Howard, Gardner y Davis, Katie (2014), “La generación APP. Cómo los jóvenes gestionan su identidad, su privacidad y su imaginación en el mundo digital.”, 1ª Edición, Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Hugo Écija - Socio fundador de Ecija, por Sergio Saiz (2018), La digitalización de los bufetes, el gran desafío del sector, Madrid, disponible en <https://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2017/09/04/59ad828346163fb8438b45eb.html>.
- Huerta J, Pérez S, Castellanos AR (2000), Desarrollo Curricular por Competencias. Profesionales Integrales. Educar. México.
- Irigoien M, Vargas F (2002), La formación basada en competencias. En: Competencia laboral; manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: OPS C.
- Izaguirre Artaza, Jurdana: Los abogados y el sistema jurídico en Estados Unidos, septiembre 2014, Oficina económica y comercial de la Embajada de España en Washington, DC Disponible en: [www.observatoriorli.com](http://www.observatoriorli.com), Consultado el 4 de julio de 2023.
- Jorge Chávez y otros, 2007: Principales corrientes y tendencias a inicios del siglo XXI de la Pedagogía y la Didáctica.
- Jara, Miguel L.: Las competencias tecnológicas en la deontología profesional de la abogacía, Colegio de Abogados de Morón. Disponible en <https://miguelluisjara.com/adademica/>, Consultado el 10 de septiembre de 2023.
- Jara, Miguel L.: Abogacía 4.0: Transformación digital del ejercicio profesional, Revista de Teoría y Práctica Jurídica del Colegio de Abogados “Lomas de Zamora”, 1 (1), 1-14, 2021, Disponible en: <https://www.calz.org.ar>, Consultado el 2 de mayo de 2023.
- Jorge A. Witker Velasco: “Docencia crítica y formación jurídica”.
- Jorge A. Witker Velasco: Técnicas de la enseñanza del Derecho.
- José Luis de Alcaraz Sánchez-Cañaverál (tesis doctoral, 2017), Colegios profesionales y política de competencia: Elementos para el diseño de un marco regulatorio en una economía de mercado, p. 147, Sevilla, España, Disponible en <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/71282/TESIS>
- Legal Services Act 2007 [England and Wales], Part 3, Section 12 (3), available at: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2007/29/section/12>
- Ley Francesa N° 71-1.130, de 1971. VID: <http://www.legifrance.gouv.fr>
- Ley de 31 de diciembre de 1971 donde se establece que la formación continua es obligatoria para los abogados registrados en los colegios profesionales, Francia, Artículo 14-2, Disponible en <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do>
- Lidia, Manzo Rodríguez, C. Natacha, Rivera Michelena, C. Alain, R Rodríguez Orozco, La educación de posgrado y su repercusión en la formación del profesional iberoamericano, Revista Educación Médica Superior, Volumen 20, N.3, La Habana, jul.-sep. 2006.
- Loevinger, L. (1949). “Jurimetrics: The next step forward”, Minnesota Law Review, XXXIII.
- López, D. L.: ¿Qué importancia tiene el Derecho Digital en las redes sociales? Revista 107 La abogacía digital. Retos de la abogacía cubana frente a la digitalización del Derecho, 2029, pp. 94-107 Somos Abogados digitales, 16. Disponible en: <https://www.incibe.org.mx>, Consultado el 2 de mayo de 2023.
- Magaloni, A.L. 2006, en Francisco Espinoza Silva: “Métodos y estrategias para la enseñanza-aprendizaje del derecho”.
- María Soledad Sónora Cabaleiro: “Fundamentos de la formación de gestores para la prevención comunitaria de las drogodependencias”.
- Máster en Derecho Digital y Tecnología. Presentación. Disponible en: [www.garrigues.com](http://www.garrigues.com), Consultado el 23 de septiembre de 2023.

- Miguel M. Jara (2022), Las competencias tecnológicas en la deontología profesional de la abogacía, p. 5, disponible en <https://camaron.org.ar/wp-content/uploads/2022/03/>
- Mirtha Arelys Del Río Hernández: "Influencia de los modelos pedagógicos en la enseñanza e investigación jurídica en América Latina".
- Montezuma, O.: Los nuevos retos que ofrece la tecnología digital, Programa de Especialización "Derecho Digital y Nuevas Tecnologías". Lima: Universidad del Pacífico, 2019. Disponible en: <https://www.up.edu.pe>, Consultado el 3 de abril de 2023.
- Normativa 2011-004 de 25 de noviembre de 2011, Francia, Disponible en <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do>
- Noticias de Tirant. Ventajas de digitalizar tu despacho de abogados. Disponible en: [www.softwarepara.net](http://www.softwarepara.net), Consultado el 6 de septiembre de 2023.
- Pablo Falcón Campanario, "Los riesgos derivados de la estructura piramidal de los grandes despachos de abogados", Universidad Pontificia Comilla, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid, 2014, Disponible en [www.repositorio.comillas.edu](http://www.repositorio.comillas.edu).
- Paulo Freire, en Jorge A. Witker Velasco: "Docencia crítica y formación jurídica".
- Paz Rodríguez, Juan José: ¿Se pueden exigir conocimientos de tecnología a los abogados? Disponible en: [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) Consultado el 13 de octubre de 2023.
- Plan de igualdad. CUATRE CASAS. Ficha 13, Norma 11.3. Disponible en: [www.cuatrecasas.com](http://www.cuatrecasas.com), Consultado el 3 de julio de 2023.
- Política de recursos humanos CUATRE CASAS. Disponible en: [www.cuatrecasas.com](http://www.cuatrecasas.com), Consultado el 10 de julio de 2023.
- Reyes, P.: Servicios Legaltech. Revista Iberoamericana de Derecho Informático "Informática y Derecho", 2 (7), 15-29, 2019, Disponible en: <http://fiadi.org>, Consultado el 3 de abril de 2023.
- Rincón, E. & Martínez, V.: LegalTech. ABC de los servicios legales en la era digital. Revista Cartillas Cámara, 3, 1-19, 2020, Disponible en <https://www.camaramedellin.com.co>, Consultado el 10 de julio de 2023.
- Roca Salvatella: Cultura digital y transformación de las organizaciones, 8 competencias digitales para el éxito profesional: Disponible en: <http://www.rocasalvatella.com/es/8-competencias-digitales-para-el-exito-profesional>, Consultado el 13 de octubre de 2023.
- Rodrigo Coll y Rubén Restrepo (2021), Aproximación hacia una comprensión estructural de la e-justicia, disponible en <http://dx.doi.org/10.4067/>
- Ruiz de Valbuena, Irene (2022): La demanda en formación en derecho de las nuevas tecnologías. Disponible: <https://cincodiaselpais.com>
- Salgado, M. A.: Derecho Informático. Documentos Electrónicos: concepción, validez y eficacia probatoria. Trabajo Final de Grado. Universidad Empresarial Siglo 21, Buenos Aires, Argentina, 2016, Disponible en: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>, Consultado el 6 de septiembre de 2023.
- Sánchez Torelló, José Luis: Las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía. Tesis Doctoral. Universidad Ramón Llull, Fund. Generalitat de Catalunya, Disponible en [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es), Consultado el 15 de julio de 2023.
- Secretaría permanente cumbre judicial iberoamericana, disponible en: <http://www.cumbrejudicial.org/>
- Tannia Elizabeth Huertas López, Eliseo Suárez García y colectivo de autores, Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración, Revista Universidad y Sociedad vol.12 no.1 Cienfuegos ene.-feb. 2020, Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo>.
- Teresa Doménech (2015), Formación en competencias tecnológicas para el abogado del siglo XXI, disponible en [www.lawyerpress.com](http://www.lawyerpress.com)
- Terradillos Ramírez, Santiago: Lexnet: Funcionamiento y problemática, Trabajo de fin de grado en Derecho, Universidad de Salamanca, 2016.

- The Bar Council: <https://www.barcouncil.org.uk>
- The Legal Services Board (LSB): <https://legalservicesboard.org.uk>
- Valiño CES, A., "Perspectivas de futuro en la E-Justicia: Retos y respuestas", Fodertics 4.0 Estudios sobre nuevas tecnologías y justicia, Editorial Comares, Granada, 2015.
- Westerman et al. (2011) "Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations", en la revista MIT Center for Digital Business and Capgemini Consultin. Citado por: José Manuel González Varona, Tesis doctoral, "Retos para la Transformación Digital de las PYMES: Competencia Organizacional para la Transformación Digital", Universidad de Valladolid, p.21.
- Zayas, P. (2001). ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?, Editorial Academia, La Habana, Cuba, Disponible en <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>.